



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence na trhu fitness center

Competitive Analysis on the Fitness Centre Market

Student: Lukáš Kozák

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tereza Navrátilová

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra marketingu a obchodu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Lukáš Kozák**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod  
Téma: **Analýza konkurence na trhu fitness center**  
**Competitive Analysis on the Fitness Centre Market**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska analýzy konkurence
  3. Charakteristika fitness centra Quatro
  4. Metodika výzkumu
  5. Analýza konkurence fitness centra
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

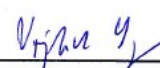
JIRÁSEK, A. Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření a soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.  
KOZEL, Roman et al. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.  
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnosti firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

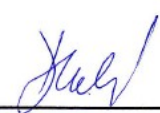
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tereza Navrátilová**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012

  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci zpracoval samostatně na základě uvedených zdrojů a pod vedením svého vedoucího bakalářské práce.

V Ostravě dne 11. Května 2012

.....

Lukáš Kozák

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Tereze Navrátilové, vedoucí bakalářské práce, za ochotu, pomoc, zajímavé návrhy a odborné vedení mé bakalářské práce.

## Obsah

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Úvod .....                                     | 6  |
| 2     | Teoretická východiska analýzy konkurence ..... | 7  |
| 2.1   | Konkurence.....                                | 7  |
| 2.1.1 | Analýza konkurence podle M. E. Portera .....   | 7  |
| 2.1.2 | Další metody analýzy konkurence .....          | 10 |
| 2.2   | Mystery Shopping.....                          | 11 |
| 2.2.1 | Formy Mystery Shoppingu .....                  | 11 |
| 2.2.2 | Realizace Mystery Shoppingu.....               | 12 |
| 2.2.3 | Mystery Shopper .....                          | 12 |
| 2.3   | Benchmarking.....                              | 13 |
| 2.3.1 | Předmět srovnání .....                         | 13 |
| 2.3.2 | Umístění benchmarkingu v podniku .....         | 13 |
| 2.4   | Marketing služeb .....                         | 13 |
| 2.4.1 | Vlastnosti služeb.....                         | 13 |
| 2.4.2 | Marketingový mix služeb.....                   | 15 |
| 3     | Charakteristika fitness centra Quatro .....    | 19 |
| 3.1   | Aktuální situace na trhu fitness center.....   | 19 |
| 3.1.1 | Mikroprostředí .....                           | 19 |
| 3.1.2 | Makroprostředí .....                           | 20 |
| 3.2   | Charakteristika fitness centra Quatro .....    | 23 |
| 4     | Metodika výzkumu .....                         | 25 |
| 4.1   | Definice problému a cíle.....                  | 25 |
| 4.1.1 | Určení problému.....                           | 25 |
| 4.1.2 | Definice cíle .....                            | 25 |
| 4.2   | Analýza výchozí situace .....                  | 26 |
| 4.3   | Plán výzkumu.....                              | 26 |
| 4.3.1 | Typy údajů .....                               | 27 |
| 4.3.2 | Způsob sběru údajů .....                       | 27 |
| 4.3.3 | Metody analýzy .....                           | 27 |
| 4.3.4 | Rozpočet výzkumu.....                          | 28 |
| 4.3.5 | Časový harmonogram činností.....               | 29 |
| 4.3.6 | Kontrola dat.....                              | 29 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5     | Analýza konkurence fitness centra.....                                     | 30 |
| 5.1   | Analýza výsledků Mystery Shoppingu .....                                   | 30 |
| 5.1.1 | Analýza Exteriéru fitness center .....                                     | 32 |
| 5.1.2 | Interiér.....  | 33 |
| 5.1.3 | Bar .....  | 35 |
| 5.1.4 | Šatna .....  | 36 |
| 5.1.5 | Tělocvična.....  | 37 |
| 5.1.6 | Sprchy .....   | 39 |
| 5.1.7 | Personál.....  | 40 |
| 5.1.8 | Ceník .....  | 42 |
| 5.1.9 | Webové stránky.....  | 43 |
| 5.2   | Porovnání fitness centra Quatro fitness s jeho největšími konkurenty ..... | 45 |
| 5.2.1 | Exteriér .....   | 45 |
| 5.2.2 | Interiér.....  | 45 |
| 5.2.3 | Bar .....  | 45 |
| 5.2.4 | Šatny .....  | 45 |
| 5.2.5 | Tělocvična.....  | 46 |
| 5.2.6 | Sprchy .....   | 46 |
| 5.2.7 | Personál.....  | 46 |
| 5.2.8 | Ceník .....  | 46 |
| 5.2.9 | Webové stránky.....  | 47 |
| 6     | Návrhy a doporučení .....  | 48 |
| 6.1   | Produkt .....  | 48 |
| 6.2   | Cena.....  | 48 |
| 6.2.1 | Ceník .....  | 48 |
| 6.3   | Marketingová komunikace .....  | 49 |
| 6.3.1 | Webové stránky.....  | 49 |
| 6.3.2 | Reklama .....  | 49 |
| 6.4   | Materiální prostředí .....   | 49 |
| 6.4.1 | Exteriér .....   | 49 |
| 6.4.2 | Interiér.....  | 50 |
| 6.4.3 | Bar .....  | 50 |
| 6.4.4 | Šatny .....  | 50 |
| 6.4.5 | Tělocvična.....  | 50 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 6.4.6 | Sprchy .....                                   | 51 |
| 6.5   | Lidé .....                                     | 51 |
| 6.5.1 | Personál .....                                 | 51 |
| 7     | Závěr .....                                    | 52 |
|       | Seznam použité literatury .....                | 54 |
|       | Seznam zkratk.....                             | 57 |
|       | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce |    |
|       | Seznam příloh                                  |    |



# 1 Úvod

Dostatek pohybové aktivity je jeden ze čtyř faktorů zdravého životního stylu. Náš organismus je stvořen k tomu, aby se hýbal. Je-li mu dovoleno zpohodlnět, začne se zvětšovat, přibývat na váze a celkově se zhoršovat. Fyzická aktivita může pomoci zlepšit celkovou kondici. Díky ní se tvoří a posilují svaly, zlepšuje se hustota kostry (prevence osteoporózy), podporuje se činnost srdce, okysličuje se organismus, fyzická aktivita také pomáhá odstranit tlak z artérií a využívat uskladněný tuk, čímž pomáhá snižovat tělesnou hmotnost. Dnešní doba však přinesla výraznou změnu životního stylu lidí. Protože lidé tráví hodně času v práci, přepravují se auty a nemají během dne dostatek možností pohybu, snaží se občas cvičit alespoň v nových fitness centrech v odpoledních hodinách nebo o víkendech. V současné době je na trhu velké množství těchto sportovních zařízení, která však nemají stejnou úroveň.

Vzhledem k tomu, že já osobně jsem sportovně založený a od dětského věku rád sportuji, patřím tedy k lidem, kteří rádi cvičí, samozřejmě jsem také využil a využívám možnosti zajít si zasportovat do fitness centra. Vyzkoušel jsem již několik takových sportovních zařízení, ale ne v každém jsem byl spokojený.

Z tohoto důvodu jsem si vybral pro svou bakalářskou práci oblast, které rozumím a která by mohla zajímat i spoustu dalších lidí, kteří se rozhodnou zlepšit svoji kondici a navštívit nějaké fitness centrum. Rozhodl jsem se provést analýzu fitness centra Quatro , jehož služby často využívám, a srovnat služby tohoto fitcentra s dalšími fitness centry (konkurenty). Vzhledem k mým časovým možnostem se analýza bude týkat konkurence, která se nachází pouze na území města Ostravy.

Cílem mé práce bude výzkum, týkající se různých fitness center na území města Ostravy, který bude obsahovat nejdůležitější údaje o kvalitě jejich služeb. Zjištěné informace by pak mohlo využít mnoho návštěvníků těchto zařízení. Provedený výzkum bude přínosný také pro mne, neboť zjistím, jak kvalitní je fitness centrum Quatro, které pravidelně navštěvuji. Pokusím se porovnat jeho nabízené služby s konkurencí a případně doporučit, v kterých oblastech by se mohlo zlepšit.

## 2 Teoretická východiska analýzy konkurence

### 2.1 Konkurence

Na trhu zpravidla nejsme jediní, kteří poskytují zákazníkům podobné výrobky či služby. V rámci určitého odvětví se nacházíme v konkurenčním prostředí, kde jsme obklopeni mnoha dalšími firmami, které usilují o totéž jako my. Vzájemné soupeření mezi firmami vytváří konkurenci. Mezi konkurenci neřadíme pouze firmy, které produkují stejné zboží či služby pod jinou značkou. [8]

Podle nahraditelnosti produktu rozlišujeme úrovně konkurence v rámci:

- značky – větší množství variant daného produktu nabízených jednou firmou,
- formy – firmy nabízející stejný produkt,
- třídy – substituty,
- odvětví – alternativní zboží či služby uspokojující stejné potřeby,
- uspokojování potřeb – alternativy uspokojující odlišné potřeby. [9]

V rámci marketingové koncepce získávají firmy konkurenční výhodu tak, že nabízí něco, co uspokojí potřeby cílových spotřebitelů lépe než nabídka konkurence. Buď mohou nabídnout vyšší hodnotu pomocí nižších cen, než požaduje konkurence za obdobné produkty a služby, nebo vyššího užitku, který kompenzuje vyšší ceny. Marketingová strategie musí uvažovat i o konkurenčních strategiích, nejen o potřebách cílových zákazníků. Prvním krokem je analýza konkurence. [5]

#### 2.1.1 Analýza konkurence podle M. E. Portera

Intenzita konkurence v odvětví není ani věcí náhody, ani smůly. Můžeme spíše říci, že konkurence v odvětví vyrůstá z podhoubí jeho ekonomické struktury a daleko přesahuje chování současných konkurentů. Úroveň konkurence v odvětví podle M.E.Portera závisí na pěti základních konkurenčních silách, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví – konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu vzniku substitutů, což jsou faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu, a pak (vyjednávací) sílu kupujících a sílu dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z pohledu dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. [10]

#### ***a) Ohrožení ze strany nově vstupujících firem***

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste. Typickým příkladem takového trhu mohou být chytré mobilní telefony. Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. Důsledkem toho může dojít ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Firmy, které pronikají do odvětví z jiného trhu prostřednictvím akvizic, často využívají svých zdrojů k vyvolání otřesů. Proto akvizice v odvětví s cílem vybudovat si pozici na trhu by zřejmě měla být hodnocena jako vstup nového konkurenta, přestože nevznikne žádný nový subjekt.

Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu a také na reakcích stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. V případě vysokých překážek, nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá. [10]

#### ***b) Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty (konkurenční rivalita)***

Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok. Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obrátého manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody, jako reklamní kampaně, cenová konkurence, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. Příčina tohoto soupeření je, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice na trhu. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé. Tento princip akce a reakce může, ale nemusí vést k lepšímu postavení průkopnické firmy a celého odvětví. V situaci kdy se akce a protiakce vyhroť, pak všechny firmy v odvětví mohou utrpět a být na tom hůře než předtím. [10]

#### ***c) Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů***

Všechny podniky v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí

zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytuje také jiná firma. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cena náhradních výrobků, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. [10]

#### ***d) Vyjednávací vliv odběratelů (kupujících)***

Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít jinam. Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že se snaží tlačit ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Vliv každé důležité skupiny odběratelů odvětví závisí na řadě charakteristických rysů její tržní situace. Také závisí na relativní důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. Skupina odběratelů má silný vliv tehdy, platí-li následující okolnosti:

- skupina odběratelů je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje,
- skupina odběratelů nakupuje produkty, které v daném odvětví představují významnou část jejich nákladů nebo nákupů,
- produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované,
- skupině odběratelů nehrozí velké přechodové náklady,
- skupina odběratelů dociluje nízkého zisku,
- skupina odběratelů je plně informovaná např. o poptávce nebo o skutečných tržních cenách,
- produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality produkce odběratele. [10]

#### ***e) Vyjednávací vliv dodavatelů***

Vliv dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím je na nich firma závislejší. Jedná se o technologickou závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí, míru konkurence mezi dodavateli v dané oblasti, atd. Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví tím, že pohrozí, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví

neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. Podmínky, jež posilují postavení dodavatele, jsou obdobné těm, které činí vlivným odběratele. [10]

### **2.1.2 Další metody analýzy konkurence**

#### ***a) Analýza strategických skupin***

„Strategické skupiny zahrnují podniky jednoho odvětví, které jsou srovnatelné z hlediska způsobu strategického chování. Srovnatelnost se projevuje v klíčových charakteristikách, jako jsou stupeň vertikální integrace, rozsah palety produktů, nabídka obdobných služeb, využití podobné technologie, pokrytí stejné geografické oblasti trhu, využití podobných typů distribučních cest, prodej ve stejné cenové oblasti (poměr cena/kvalita) atd.“ [2, str. 116]

Existují dvě mezní situace ve vytváření strategických skupin z firem ve stejném odvětví:

- odvětví může být sjednocenou strategickou skupinou, v níž všechny podniky z hlediska klíčových strategických rozměrů vykazují podobné znaky. V tomto případě analýza strategické skupiny se shoduje se všeobecnou analýzou odvětví.
- odvětví má různé samostatné strategické skupiny. Každý podnik tím, že uplatňuje rozdílné strategie, představuje oddělenou samostatnou strategickou skupinu. Analýza těchto samostatných strategických skupin odpovídá tradiční analýze konkurence. [2]

#### ***b) SWOT analýza***

SWOT analýza je nejjednodušší analytickou metodou vedoucí k identifikaci silných a slabých stránek firmy, příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí. Tato metoda bývá výstupem sekundární analýzy a vstupem pro primární výzkum.

Silné a slabé stránky mají za cíl charakterizovat vnitřní situaci firmy. Především se vyhodnocují zdroje firmy a jejich využití k plnění cílů firmy. Příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího prostředí, které obklopuje analyzovanou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrozumnějších faktorů.

Základem metody je klasifikace vybraných faktorů, které jsou rozděleny do čtyř kvadrantů. Těmto faktorům přiřadí hodnotitel samostatně hodnocení nebo odhadne kvalitativní charakteristiku jednotlivých faktorů, atraktivitu/ sílu, pravděpodobnost výskytu.

Konečné výsledky SWOT analýzy mohou sloužit pro formulování cílů primárního výzkumu či pro stanovení výzkumných hypotéz. [9]

## 2.2 *Mystery Shopping*

Mystery shopping je kvalitativní výzkum trhu, který slouží k identifikaci nedostatků služeb nebo který získává informace o produktech a službách vlastní či konkurenční firmy. Je to průzkum s využitím „tajného zákazníka“. Podniky využívají „tajných zákazníků“ k ověření, jakým způsobem dokážou zaměstnanci reagovat na obtížné otázky zákazníků, jak pracovníci odpovídají na telefony, jak snadné či obtížné je najít v obchodě určité zboží a tak dále. Tato metoda slouží především k vyhodnocení marketingové efektivnosti podniku nebo konkurence méně k porozumění zákaznickým potřebám nebo touhám. [6, 12]

Obecně platné přínosy metody Mystery shopping pro zadavatele jsou zejména tyto:

- získání objektivních informací o stavu provozu,
- podklady pro efektivní rozvoj pracovníků,
- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- zvýšení výkonu firmy,
- zvýšení image firmy, společnosti, instituce.

### 2.2.1 **Formy Mystery Shoppingu**

Mezi nejpoužívanější formy Mystery Shoppingu patří:

- Mystery Shopping – hodnocení kvality úrovně zákaznického servisu.
  - Mystery Visits - osobní návštěvy prodejních míst.
  - Mystery Calling - telefonáty na zákaznickou linku.
  - Mystery Delivery - objednání zboží a hodnocení plnění standardů přepravce.
- Audio/Video Mystery Shopping - pořizování audio/video nahrávek, které následně slouží k přesnějšímu hodnocení prodejců a tréninkovým účelům.
- Mystery audit – kontrola plnění stanovených standardů.
- Competitive benchmarking – srovnání úrovně s konkurencí.
- Motivation based Mystery Shopping – Mystery Shopping s využitím soutěže pro prodejce.
- Business-to-Business Mystery Shopping – hodnocení kvality obsluhy firemních klientů.

- Promotion Audit – kontrola a hodnocení merchandisingových a jiných promo akcí. [13]

### **2.2.2 Realizace Mystery Shoppingu**

Projekt má několik fází. Jeho náročnost je dána počtem a dislokací prověřovaných provozů, sledovanými okruhy, použitou technikou a agenturním know-how.

#### ***a) Fáze I. - příprava projektu***

Nejdůležitější část, která probíhá v těsné spolupráci zadavatele a agentury. V první řadě je stanovení cíle, sestavení scénáře a dotazníku, označení etických zábran, časový harmonogram, vymezení nákladových položek, předložení ceny, podpis smlouvy, dále výběr a příprava tajných zákazníků.

#### ***b) Fáze II. – vlastní tajný nákup***

Tajní zákazníci navštíví, zatelefonují nebo jiným způsobem (např. poštou, elektronickou poštou) kontaktují podnik (obchod, banku, úřad, restauraci, autoservis atd.), při čemž se chovají podle předem připraveného scénáře. Ihned po skončení návštěvy, ukončení kontaktu, vyplní tajný zákazník hodnotící list. Následuje kontrola předaných údajů pracovníkem agentury.

#### ***c) Fáze III. - vyhodnocení tajného nákupu a sestavení zprávy***

S využitím firemního know-how agentura vyhotoví zprávu, kterou doplní grafy, popíše zjištěné skutečnosti, stanoví silné a slabé stránky. Dobrá zpráva doporučí kroky k nápravě zjištěných nedostatků.

#### ***d) Fáze IV. – prezentace výsledků zadavateli***

Zpráva se předává v listinné podobě, na CD, osobní prezentací.

Poznámka: Někteří zadavatelé vyžadují předložení foto, fonu či video záznamu. Takový požadavek nemusí vyhovovat etickému kodexu pro projekty mystery shopping. [14]

### **2.2.3 Mystery Shopper**

Je speciálně vyškolený pozorovatel vystupující v roli zákazníka. Podle předem vypracovaného scénáře monitoruje obchodní, komunikační a vyjednávací dovednosti osob na jednotlivých pozicích klientovy společnosti, pozoruje úroveň prostředí a plní další specifické

úkoly. Ihned po ukončení provede podrobný záznam. Jeho výzkum probíhá s časovým odstupem v několika fázích s porovnáním účinnosti nápravných kroků. [12]

### **2.3 Benchmarking**

Jedná se o systematický proces vzájemného porovnávání a měření výkonnosti organizace, funkcí, procesů a metod vlastní organizace s největšími konkurenty z hlediska kvality a efektivnosti realizace určité služby, s cílem zlepšování vlastních aktivit. Smyslem je se na základě zjištěných informací poučit z pozitivních zkušeností, následně navrhnout zlepšení a dosáhnout zvýšení výkonnosti. [9, 15]

#### **2.3.1 Předmět srovnání**

Předmětem srovnání může být výrobek, služba, různé procesy přípravy a provádění výroby, obchodu, financování, dále se může týkat zdrojů, kvalifikace lidí, techniky, materiálu, nebo také marketingu. [4]

#### **2.3.2 Umístění benchmarkingu v podniku**

Benchmarking patří v podniku tam, kde se nejvíce jedná o politice, o strategii, o konkurenci, o počínání na trhu, o dalším podnikovém vývoji a o ustavení konkurenčních výhod. Tedy co možná nejblíže vrcholnému vedení. [4]

Rozlišuje se pět typů benchmarkingu: interní, konkurenční, funkcionální, generický, spolupracující.

### **2.4 Marketing služeb**

„Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“ [5, str. 710]

#### **2.4.1 Vlastnosti služeb**

##### **a) Nehmotnost**

To, že služby jsou nehmotné, znamená, že je nelze jednoduše vystavit, ani je před zakoupením prohlédnout, ochutnat, poslechnout či se jich dotknout. Protože služby nemají hmotnou povahu, kterou by mohl kupující před nákupem zhodnotit, panuje zde zvýšená nejistota. Aby zákazníci tuto nejistotu eliminovali, hledají „signály“ kvality služeb. Vytvářejí



si úsudky na základě viditelných atributů, jako jsou lokalita, zaměstnanci, vybavení, komunikační materiály a cena. Je kladen důraz na osobní zdroje informací. [5]

#### ***b) Neoddělitelnost***

Služby jsou nejdříve prodány a poté zároveň vyprodukovány a spotřebovány na jednom místě. Neoddělitelnost služeb znamená, že je nelze oddělit od jejich poskytovatelů, ať už jsou to lidé nebo stroje. Pokud zaměstnanec poskytuje službu, stává se její součástí. Druhým znakem neoddělitelnosti služeb je, že jsou zároveň přítomní či zúčastnění další zákazníci. Služba je zároveň poskytovaná i spotřebovaná, z toho důvodu čelí poskytovatelé problémům při momentálním navýšení poptávky. [5]

#### ***c) Proměnlivost***

Jelikož služby zahrnují osoby, které je vytvářejí a využívají, mají značný potenciál proměnlivosti. Proměnlivost služeb má za následek to, že kvalita služeb závisí na tom, kým jsou poskytovány, a také na tom, kdy, kde a jak jsou poskytovány. Kvalitu služeb jako takovou lze obtížně řídit. Schopnost uspokojit zákazníka je v konečném důsledku závislá na chování zaměstnanců v klíčových pozicích. [5]

#### ***d) Pomíjivost***

Pomíjivost služeb vyjadřuje, že služby nelze uskladnit pro pozdější prodej či použití. Firmy poskytující služby mohou využít různé strategie k lepšímu vyrovnaní nabídky s poptávkou. Na straně poptávky je to diferencovaná cenová politika – tedy účtování různých cen v různé době – která přemístí část poptávky ze špičky na jinou dobu. Na straně nabídky mohou firmy přijímat zaměstnance na částečný úvazek, kteří vypomohou s obsluhou v kritických obdobích. Důležitá je tedy flexibilita služeb. [5]

#### ***e) Absence vlastnictví***

Nemožnost službu vlastnit souvisí s její nehmotností a pomíjivostí. Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné právo vlastnictví. Nemožnost vlastnit službu má vliv na konstrukci distribučních kanálů, díky nimž se služba dostává k zákazníkům. Distribuční kanály jsou nejčastěji přímé, nebo velmi krátké. Nemožnost vlastnit služby má za následek, že zákazník vlastní pouze právo na poskytnutí služby. [11]

***f) Další uváděné vlastnosti služeb:***

- komplexnost,
- neopakovatelnost,
- kolektivnost spotřeby,
- nenahraditelnost,
- spolehlivost.

**2.4.2 Marketingový mix služeb**

„Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě a různém pořadí. Slouží stejnému cíli: upokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk.“ [3, str. 26]

Původně marketingový mix obsahoval čtyři prvky – 4P:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- marketingová komunikace (promotion).

Avšak v oblasti služeb tato čtyři P nestačí. Je to hlavně způsobeno vlastnostmi služeb (nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost, vlastnictví). Proto bylo nutné k tradičnímu marketingovému mixu připojit další 3 P:

- materiální prostředí (physical evidence),
- lidé (people),
- procesy (processes). [11]

***a) Produkt***

Pojem produkt zahrnuje vše, co na trhu tvoří nabídku. Jedná se o veškeré hmotné i nehmotné statky, které mohou být nakupovány, užívány a spotřebovávány a které mohou uspokojovat potřeby a přání. Produkt tedy označuje nejen samotný výrobek nebo službu, ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání. [7]

U čistých služeb popisujeme produkt jako určitý proces, obvykle bez pomoci hmotných výsledků. Hlavní prvek definující službu, je její kvalita. Rozhodování o produktu se týká jeho vývoje, životního cyklu, image značky a sortimentu produktů. [11]

#### ***b) Cena***

Cena je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru. Cena jako jediný prvek marketingového mixu produkuje příjmy. Další výhodou oproti ostatním nástrojům je její možnost rychle se změnit v reakci na změnu poptávky a konkurence. Proto se v krátkém horizontu snažíme prioritně pomocí ceny ovlivnit zákazníka. Díky nehmotnému charakteru služeb se cena stává významným ukazatelem kvality. Neoddělitelnost služby od jejího provozovatele přináší specifika při tvorbě cen služeb. [8, 11]

#### ***c) Distribuce***

Rozhodování o distribuci souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Má souvislost s místním umístěním služby s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby. Kromě toho služby více či méně souvisí s pohybem hmotných prvků tvořících součást služby. (Kde a jak se bude produkt prodávat včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy). [11]

#### ***d) Marketingová komunikace***

Moderní marketing vyžaduje více než jen přípravu kvalitního produktu, určení atraktivní ceny a zpřístupnění cílovým zákazníkům. Firmy musí komunikovat se svými současnými i budoucími zákazníky a to, co jim sdělují, nelze ponechat náhodě. Stejně jako je dobrá komunikace důležitá pro budování a udržování jakéhokoli vztahu, je i klíčovým prvkem snahy společnosti navázat na vztah se zákazníky. [5]

Není to pouze jeden nástroj, ale jejich soubor. Firemní marketingový komunikační mix se skládá ze specifické směsi:

- reklamy,
- podpory prodeje,
- osobního prodeje,
- public relations,
- přímého marketingu. [7]

Základem úspěšné marketingové komunikace je získání a trvalé udržení zájmu a pozornosti veřejnosti. Pokud se nám ji nepodaří oslovit, jsou veškeré náklady a úsilí na seberozsáhlejší kampaň ve sdělovacích prostředcích zbytečné. [1]

V dnešní době však producenti služeb nevystačí jen s ústní reklamou, byť by byla sebezpozitivnější. Musí se naučit komunikovat se svými současnými i potenciálními zákazníky a dokonce se širokou veřejností. K tomu musí vědět, jak komunikovat, jaké nástroje a prostředky k tomu použít, co a komu a také kdy sdělit. Marketing zde používá celou škálu nástrojů. [11]

- Reklama

Reklama je jakákoliv placená i neplacená forma propagace výrobku, služby, společnosti, obchodní značky nebo myšlenky mající za cíl především zvýšení prodeje. Reklamu tedy můžeme popsat jako jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora prostřednictvím hromadných médií, jako jsou časopisy, noviny, televize či rádio, internet. [5]

- Osobní prodej

Osobní prodej představuje mezilidskou část marketingové komunikace, při které dochází k interakci prodejních týmů se zákazníky a potenciálními zákazníky s cílem prodat zboží a vybudovat vztah. Největší výhodou osobního prodeje ve srovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu je přímý kontakt mezi firmou a zákazníkem, který s sebou přináší i další výhody, jako jsou okamžitá zpětná vazba, individualizovaná komunikace a v konečném důsledku i větší věrnost zákazníků. [5]

- Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje širokou škálu nástrojů, jako jsou kupony, soutěže, slevy, prémie, vzorky, zvýhodněné ceny, odměny, výhry, vyzkoušení zboží doma, záruky, předvádění zboží, zákaznické spotřebitelské soutěže a další, které mají většinou velmi specifické vlastnosti. Přitahují pozornost zákazníků a podněcují je k okamžitému nákupu. [7]

- Public relations

Budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami pomocí příznivé publicity, budováním dobré „image firmy“ a řešení či vyvrácení fám, informací a událostí, které staví

společnost do nepříznivého světla. Jedná se o dlouhodobou cílevědomou činnost, která by měla mimo jiné zajišťovat poskytování informací veřejnosti a zároveň získávání zpětné vazby a dalších informací od veřejnosti. Mezi hlavní nástroje PR patří tisková firemní sdělení prohlášení, publicita produktů, lobování a poradenství. [5]

- **Přímý marketing**

Je ideální formou pro přímé oslovení konkrétních zákazníků. Díky tomu jsou náklady vynakládány cíleně a kampaň osloví přesně zvolený segment trhu. Přímý marketing tedy představuje přímé spojení s jednotlivými, pečlivě vybranými cílovými zákazníky, které má vyvolat okamžitou odezvu a rozvíjet trvalé vztahy se zákazníky. Toho docílí pomocí telefonu, pošty, faxu, e-mailu, internetu a dalších nástrojů pro přímou komunikaci s konkrétními spotřebiteli. [5]

***e) Lidé***

Při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníka se zaměstnanci. Z toho důvodu se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Vzhledem k tomu, že zákazník je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu i on. Organizace musí vybírat své zaměstnance pečlivě, musí je vzdělávat a motivovat. Stejně tak by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci. [11]

***f) Materiální prostředí***

Nehmotnost služby znamená, že zákazník nedokáže posoudit službu dříve, než ji spotřebuje. Tento fakt zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech služby. Materiální prostředí se skládá jak ze základního tak z periferního prostředí. [11]

***g) Procesy***

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem v procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Je nutné provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schéma, klasifikovat je a postupně zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají. [11]

### **3 Charakteristika fitness centra Quatro**

#### *3.1 Aktuální situace na trhu fitness center*

Vznik nových fitness center na území České republiky je viditelný a zaznamenal v posledním období velký boom (rozmach). Zatím však nebyla provedena kvalifikovaná studie tohoto nově vznikajícího segmentu trhu, která by odpovíděla na otázky týkající se kvality poskytovaných služeb. Fitness centra nejsou rozdělena do kvalitativních úrovní jak je tomu například u hotelů (počet hvězdiček) nebo jak jsou označena ve fitnessově vyspělejších zemích Evropy. Situaci na trhu fitness center můžeme charakterizovat jako rozvíjející se oblast.

##### **3.1.1 Mikroprostředí**

Na území Moravskoslezského kraje se nachází dle mého zjištění cca 96 fitness center. Na mapě města Ostravy je v současné době cca 30 fitness center. V souvislosti se vznikem nových a modernějších fitness center se také zvyšuje stávajícím fitness centrům počet konkurentů a je pro ně stále náročnější v tomto konkurenčním prostředí obstát. Z tohoto důvodu musí většina provozovatelů stále zlepšovat své služby a oslovovat co největší skupinu potenciálních zákazníků.

Mezi zákazníky fitness center patří nejen sportovci, ale i lidé, kteří si přijdou zacvičit po práci ve svém volnu, nemocní, kteří rehabilitují, obézní lidé, kteří potřebují zhubnout, studenti, mladí i starší. Prostě všichni ti, kteří si chtějí ve fitness centru zlepšit svou fyzickou kondici, případně ti, kteří zde přijdou relaxovat při doplňkových službách.

Mezi hlavní dodavatele fitness center patří firmy, které vybavují fitness centra cvičicími zařízeními nebo cvičebními pomůckami a dodavatelé, kteří zásobují fitness centra doplňkovými produkty, jako jsou energetické nápoje, ovoce, masážní krémy nebo cvičební oděvy. Zvláště u sportovní obuvi a u sportovního oblečení nastává v současné době velký rozmach, protože návštěvníci fitness center mají o toto zboží zájem a fitness centra spolupracují s dodavateli různých sportovních značek.

Pro společnosti vyrábějící doplňkové produkty jsou fitness centra důležitým odběratelem. Prostřednictvím svých distributorů - obchodních zástupců nabízejí své produkty jednotlivým fitness centrům osobně nebo na internetových stránkách. Úspěšnost

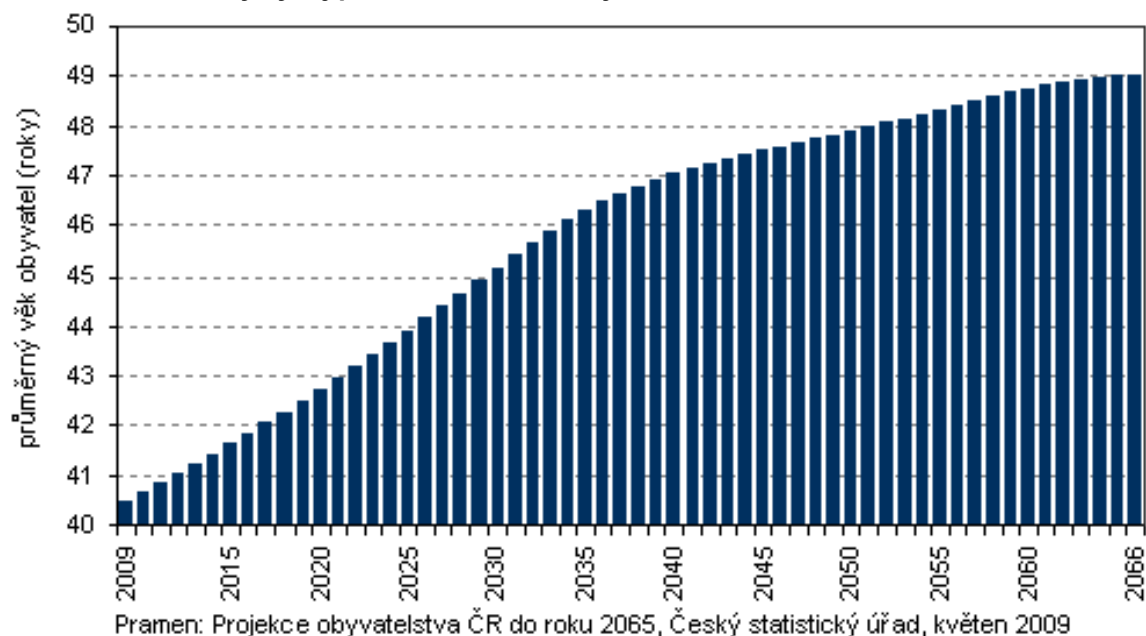
prodeje těchto společností je pak závislá na kvalitě produktů, ceně, šikovnosti distributorů i kvalitní reklamě související s nabízeným produktem.

Reklama je velmi důležitou součástí tohoto trhu, může nejen zvýšit zájem veřejnosti o sportování, návštěvu fitness center, ale zároveň může ovlivnit výběr používaných produktů v této oblasti, která je součástí moderního stylu života dnešních lidí.

### 3.1.2 Makroprostředí

Z demografického hlediska mohou být zákazníci fitness centra lidé v každém věku. Mohou zde chodit jak mladí lidé ve věku do 15 let, lidé v produktivním věku (15 – 65 let) ale také lidé v post-produktivním věku (nad 65 let). Přestože v dnešní době navštěvují fitness centra především lidé mladších věkových kategorií, demografické studie ukazují, že bude ubývat mladé populace a přibývat lidí v post-produktivním věku (v současné době představuje podíl dětí ve věku 0 – 14 let 14,2% a podíl seniorů 15,2%), měla by se fitness centra do budoucna zaměřit i na služby pro starší generaci. Nárůst počtu seniorů dokládají i níže uvedený graf a tabulka, týkající se vývoje složení obyvatelstva a očekávaného průměrného věku obyvatel.

**Obr. 3.1 – Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatel do roku 2066**



Zdroj: ČSÚ – český statistický úřad – vývoj věku obyvatel

**Tab. 3.1 – Vývoj složení obyvatelstva ČR podle hlavních věkových skupin mezi lety 2000 – 2065, vybrané roky (v%)**

| Věk   | 2000 | 2010 | 2015 | 2020 | 2025 | 2035 | 2045 | 2055 | 2065 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 0-14  | 16,4 | 14,2 | 15,1 | 15,6 | 14,9 | 13,0 | 13,3 | 13,9 | 13,2 |
| 15-64 | 69,8 | 70,6 | 67,2 | 64,4 | 63,4 | 62,5 | 57,0 | 53,7 | 54,6 |
| 65+   | 13,8 | 15,2 | 17,7 | 20,1 | 21,7 | 24,5 | 29,6 | 32,4 | 32,2 |

Zdroj: ČSÚ – český statistický úřad – vývoj věku obyvatel

V souvislosti se změnou životního stylu a zvyklostí obyvatel České republiky je zřejmé, že fitness centra mají na trhu své nezastupitelné místo, ale vliv na jejich rozvoj může mít stávající ekonomická krize, vládní škrty a následně snížení koupěschopnosti obyvatelstva, které může být důvodem k menší návštěvnosti fitness center, ke snížení jejich počtu a ke snížení cen v těchto zařízeních. Koupěschopnost obyvatelstva velmi ovlivňují následující ekonomické ukazatele: zaměstnanost, nezaměstnanost a průměrná měsíční nominální mzda. Podle dostupných statistických přehledů je vývoj těchto makroekonomických ukazatelů následující:

### **Průměrná měsíční nominální mzda (Analýza ČSÚ)**

„Ve 4. čtvrtletí 2011 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem proti stejnému období předchozího roku o 2,0 %, reálně poklesla o 0,4 %. V podnikatelské sféře se reálně snížila o 0,3 %, v nepodnikatelské o 0,8 %.“ [16]

### **Zaměstnanost a nezaměstnanost**

#### *Zaměstnanost*

„Celková zaměstnanost se v 1. čtvrtletí 2012 zvýšila proti stejnému období roku 2011 o 4,1 tis. osob, míra zaměstnanosti 15-64letých dosáhla 65,6 % a meziročně vzrostla o 0,6 procentního bodu. Počet nezaměstnaných osob podle metodiky ILO se meziročně snížil o 3,5 tis. osob, počet dlouhodobě nezaměstnaných se zvýšil o 9,9 tis. osob. Obecná míra nezaměstnanosti 15-64letých meziročně klesla o 0,1 procentního bodu na 7,2 %.“ [17]

Nadále je nutné zmínit, že v následujících letech bude docházet k úbytku potencionální pracovní síly, kdy významně bude klesat počet osob ve věkové skupině 15-64 let. Tento stav je dán především tím, že se silné poválečné ročníky přesouvají do věkové skupiny 65 a více



let. Navíc k tomu na trh práce přicházejí populačně slabé ročníky z poloviny devadesátých let minulého století.

### *Nezaměstnanost*

„Průměrný počet nezaměstnaných osob podle metodiky Mezinárodní organizace práce (ILO)1), očištěný od sezónních vlivů, se proti 4. čtvrtletí roku 2011 zvýšil o 15,6 tis. osob. V posledních dvou letech se mnohem významněji než v minulých letech projevil vliv horších podmínek na trhu práce na začátku kalendářního roku.

Počet nezaměstnaných osob dosáhl 372,7 tis. (z toho 185,6 tis. žen), přičemž meziročně se celkový počet nezaměstnaných nepatrně snížil o 3,5 tis. osob. Pokles nezaměstnanosti se rovnoměrně projevil v mužské (o 1,2 tis.) i v ženské populaci (o 2,3 tis.).“ [17]

Zdravý životní styl či zdravá životospráva jsou pojmy, které v poslední době slýcháme velmi často. Je to způsob života, který ovlivňuje naše fyzické i duševní zdraví. Je utvářen řadou faktorů, mezi něž patří zejména způsob stravování, pohybová aktivita, užívání návykových a stimulačních látek (alkoholu, nikotinu, kofeinu, léků, drog), množství spánku, udržování optimální tělesné hmotnosti, schopnost relaxovat a aktivně odpočívat, množství stresu, jemuž jsme vystaveni a mnoho dalších. [18]

Je nesporné, že životní styl zásadním způsobem ovlivňuje naše zdraví a zejména výskyt všech tzv. civilizačních nemocí, které zaznamenaly zvýšený nárůst v posledních letech, a které se vyskytují převážně u obyvatel vyspělých zemí.

Návštěvnost obyvatel ve fitness centrech, pokud jsou jejich služby kvalitní a kvalifikované, přispívá ke zlepšení zdravotního stavu obyvatelstva, k odstranění nebo zmírnění zdravotních problémů a rozvoj aktivit v této oblasti je tedy v zájmu každé společnosti.

Je zcela jisté, že v souvislosti se zdravým životním stylem budou vznikat nová fitness centra, ale návštěvníci těchto zařízení budou požadovat nové, zábavnější formy cvičení, budou chtít využívat nové techniky cvičení za použití nových technologicky vyspělejších strojů a cvičebních pomůcek. Neméně důležitou oblastí pak bude zvyšování kvalifikace trenérů, k čemuž má také přispět nové sdružení v českém fitness sektoru – Česká komora fitness, která byla založena v říjnu 2011 a která si klade za cíl zastupovat a hájit členy ve

fitness oblasti, spolupracovat na rozvoji fitness sektoru a provozovat registr fitness profesionálů podle mezinárodní metodiky a certifikace FISAF. Zároveň bude z její strany vyvíjen tlak na pravidelné vzdělávání a certifikaci trenérů. [19]

V současné době je zřízení fitness centra jednoduchou záležitostí, protože tato činnost patří podle Živnostenského zákona mezi živnosti volné, kdy k vyřízení živnosti není nutno prokázat žádnou odbornou způsobilost. Na základě této živnosti můžete zabezpečit provoz fitness a poskytovat základní poradenství. V případě, že fitness centrum trénuje klienty, sestavuje cvičební programy, předvádí apod., je k těmto úkonům nezbytné mít příslušnou kvalifikaci a je nutno vyřídít živnost vázanou – Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb. Ale ne všechna fitness centra dodržují příslušné požadavky vyplývající ze zákona a proto bude do budoucna nutno zlepšit v těchto zařízeních kontrolní činnost.

Na rozvoj fitness center v dnešní době má obrovský vliv také internet, který umožňuje návštěvníkům komunikovat s fitness centrem pohodlně z domova, kdy mohou zájemci o cvičení provádět rezervace hodin či trenérů, sledovat nabídku služeb jednotlivých fitness center či komunikovat s obsluhujícím personálem prostřednictvím e-mailů.

### 3.2 *Charakteristika fitness centra Quatro*

Fitness centrum Quatro zahájilo svůj provoz v roce 2003. Nachází se v Ostravě-Porubě, na ulici Alžírské v blízkosti Centra volného času. V současné době nabízí fitness centrum 600 m<sup>2</sup> plochy a 15 hodinový denní provoz s otevírací dobou 361 dnů v roce. Quatro není úzce specializované, ale zaměřuje se na široký okruh klientely, na mladé i starší, zkušené i začátečníky, muže i ženy.

Ve své nabídce uvádí, že je vhodné především pro lidi s nadváhou, lidi se sedavým zaměstnáním, trpícími bolestmi zad (kde je možným řešením zpevnění svalového korzetu), pro hypertoniky, (kteří vhodnou aerobní aktivitou sníží svůj krevní tlak), diabetiky, (kteří cvičením upraví hodnotu krevního cukru - glykémii), pro ty, kteří trpí únavou a pravidelným cvičením zvýší a neustále obnovují zásoby glykogenu (tím odstraní svůj energetický dluh), lidi pracující duševně a dále pro každého, kdo se potřebuje odreagovat cvičením.

Fitness centrum Quatro nabízí klientům prostornou fitness zónu - 320 m<sup>2</sup>, kde si bez obtíží zacvičí i více než 70 lidí na vysoce kvalitním zařízení firmy GRÜNSPORT, speciální

aerobní zónu (crossový, veslařský a lyžařský trenažér, běžící pás, stepery, cyklotrenažéry - profi řada italské firmy SAPILO a indoorcycling na trenažérech Schwinn Evolution.

Mezi další nabídky fitness centra patří například možnost zcela individuálního tréninku, včetně zajištění osobního trenéra, poradenství o posilování, aerobním cvičení, stravě, sportovní výživě, prodej doplňků výživy, zpracování tréninkových programů i jídelníčků. V široké nabídce služeb se objevuje také kvalifikované poradenství pro výběr posilovacích a kardiovaskulárních zařízení do jiných fitness center, měření procentuálního zastoupení tuku a aktivní tělesné hmoty digitálním měřičem značky OMRON a nabídka výhod členům fitness centra Quatro.

V prostorách fitness centra se také provádějí masáže, které jsou doplňkem jednotlivých cvičení a které pomáhají odstranit problémy s nadváhou, ochablým svalstvem či bolestmi zad. Jsou zde nabízeny následující masáže: zdravotní, sportovní, segmentová, egyptská, medová a relaxační.

Svým návštěvníkům fitness centrum nabízí také možnost příjemného posezení s občerstvením včetně možnosti připojení k internetu nebo sledování sportovních událostí v televizích, kterými jsou tyto prostory vybaveny. Komunikace s klienty je možná osobně i prostřednictvím webových stránek, kde mohou zákazníci provádět rezervace na určité termíny, zadávat své objednávky na vybrané služby, případně napsat výtky či požadavky na zlepšení služeb. [20]

## **4 Metodika výzkumu**

Objektem výzkumu mé bakalářské práce budou fitness centra na území města Ostravy. V této kapitole definuji cíl svého výzkumu, pokusím se pojmenovat problém, vysvětlím, jakým způsobem budu sbírat potřebná data o fitness centrech a jak budu postupovat při zpracování (realizaci) analýzy konkurence.

### *4.1 Definice problému a cíle*

#### **4.1.1 Určení problému**

V souvislosti se změnou životního stylu, kdy nemají lidé během pracovního dne dostatek pohybu, nastal boom nových sportovních fitness center, které využívají ve svém volnu všechny věkové kategorie lidí. Přestože vznikl velký počet nových fitness center, doposud nebyl proveden průzkum, který by zmapoval kvalitu poskytovaných služeb v těchto zařízeních. Pro nové i stávající návštěvníky těchto sportovních tělocvičen jsou dostupné pouze nabídky jednotlivých fitness center, ale informace nebo přehled o nabízených službách v této oblasti pro určité území jsem nikde nenašel. Vzhledem k tomu, že já osobně již několik let pravidelně navštěvuji Fitness centrum Quatro, bude pro mě toto fitness centrum výchozím bodem mé práce. Pomocí svého výzkumu se pokusím zjistit, jak je toto fitness centrum konkurenceschopné a v čem by se případně mělo toto zařízení zlepšit, nebo jak má eliminovat konkurenční výhody jiných fitness center.

#### **4.1.2 Definice cíle**

Cílem mého výzkumu bude srovnání fitness centra Quatro s konkurencí, která se vyskytuje na území města Ostravy za použití marketingové metody Mystery Shopping. Budu porovnávat vybavení různých fitness center, jejich technický stav, dostupnost, cenu, přístup personálu k zákazníkům i další nabízené služby. Výsledkem provedeného výzkumu by měl být přehledný výstup, ve kterém:

- zjistím jak je na tom ve srovnání s jinými podobnými zařízeními fitness centrum Quatro,
- pro potencionální zákazníky fitness center vytvořím přehled o ostravských fitness centrech a kvalitě jejich poskytovaných služeb.

## 4.2 *Analýza výchozí situace*

Vzhledem k tomu, že dostupné sekundární údaje, publikované na internetových stránkách ostravských fitness center nebo zveřejněné v inzerátech v regionálním tisku nebyly pro můj výzkum dostačující, bude nutno přistoupit k primárnímu výzkumu. Pomocí sběru dat přímo v jednotlivých fitness centrech se pokusím získat co nejvíce informací, které bych mohl využít ve svém výzkumu.

## 4.3 *Plán výzkumu*

Do svého výzkumu jsem zařadil fitness centra podle těchto kritérií:

- fitness centrum musí být na území města Ostravy,
- fitness centrum musí mít webové stránky, na kterých prezentuje své služby,
- fitness centrum musí být dostupné veřejnou dopravou.

Sběrem sekundárních dat na různých internetových stránkách města Ostravy a na webových stránkách jednotlivých fitness center jsem získal prvotní informace pro svůj výzkum. Na webových stránkách jsem zjišťoval provozní dobu, nabídku služeb, možnost rezervace na určitou hodinu či rezervaci trenéra a dostupnost každého fitness centra.

Zjistil jsem, že stanoveným kritériím vyhovuje 28 fitness center v Ostravě (základní soubor). Abecední seznam těchto zařízení je uveden v příloze č. 1. Vzhledem k velkému množství těchto zařízení jsem pro svůj výzkum vybral, pomocí techniky vhodné příležitosti, 7 různých fitness center - hlavních konkurentů (výběrový soubor), v kterých následně provedu šetření formou tajného zákazníka neboli Mystery Shoppingu. Nezbytnou součástí tohoto výzkumu je tvorba kontrolního listu. Kontrolní list bude obsahovat ty nejdůležitější údaje, které zajímají všechny návštěvníky fitness center. Pokusím se co nejvíce vžít do role zákazníka fitness centra a zaznamenat veškeré dostupné informace a zjištění co neobjektivněji.

Jednotlivé body kontrolního listu naleznete v příloze č. 3. Scénář Mystery Shoppingu obsahuje kontrolované parametry, kterými jsou Exteriér, Interiér, Bar, Šatna, Tělocvična, Sprchy, Personál, Ceník a Informace na webových stránkách. Tyto parametry jsou bodově ohodnoceny. Maximum dosažených bodů je 5, což znamená nejlepší ohodnocení, minimum dosažených bodů je 0 - nevyhovující parametr. Bodování se u jednotlivých parametrů může lišit podle významu a nemusí vždy obsahovat 5 bodů.

Parametr „Ceník“ bude zpracován následovně: nejprve vyhodnotím pořadí u jednotlivých fitness center za cenu jednoho vstupu, potom pořadí za cenu vstupu nejnižší bodové permanentky a dále vyhodnotím pořadí za cenu měsíční časové permanentky. Získané pořadí za jednotlivé typy vstupů sečtu a vydělím třemi (počet druhů vstupů) a tím získám průměrné celkové pořadí fitness center.

Výzkum u jednotlivých fitness center budu provádět vždy v přibližně stejnou dobu, aby se nesnížila vypovídající hodnota analýzy.

Pomocí předvýzkumu, který jsem provedl v náhodně vybraném fitness centru, jsem si ověřil, zda mám v kontrolním listu uvedeny všechny otázky, které mě při návštěvě tohoto zařízení zajímají, jak z hlediska stálého zákazníka, tak z hlediska nového začínajícího zájemce o toto cvičení. Zjistil jsem pár drobných nedostatků, které jsem v kontrolním listu opravil a nyní jsem mohl přistoupit k realizaci vlastního sběru dat v terénu.

#### **4.3.1 Typy údajů**

Externí sekundární data (informace) byly získány na internetových webových stránkách jednotlivých fitness center a pomocí předvýzkumu, provedeného před zahájením vlastního výzkumu.

Primární výzkum bude proveden pomocí metody Mystery Shopping, kde získám primární data v konkrétních fitness centrech.

#### **4.3.2 Způsob sběru údajů**

Sběr dat bude proveden pozorovací technikou - metodou Mystery Shopping. Dotazováním a skrytým pozorováním, které bude přímé a osobní, budou následně do kontrolního listu zaznamenány všechny důležité údaje, které jsou potřebné pro můj výzkum. Pozorovatelem i tazatelem budu já, dotazovaným pak bude personál konkrétního fitness centra.

#### **4.3.3 Metody analýzy**

Sběr dat pomocí metody Mystery Shopping bude proveden pomocí papíru a tužky. Získaná data budou následně převedena do elektronické podoby a jejich zpracování a vyhodnocení bude provedeno pomocí počítače. Údaje budou vyhodnoceny v programu SPSS, závěrečná zpráva pak bude sepsána v programu Microsoft Word.

#### 4.3.4 Rozpočet výzkumu

V průběhu mého výzkumu vzniknou náklady, které budou především spojeny s tiskem scénářů a kontrolních listů, s dopravou do fitness center - kde využiji městskou hromadnou dopravu a také s cenou (platbou) vstupů do jednotlivých fitness center.

**Tab. 4.1 – Předpokládaný rozpočet výzkumu**

| Fitness centrum                   | Tisk | Vstup do fitness | Cena celkem |
|-----------------------------------|------|------------------|-------------|
| Twister                           | 3 Kč | 55 Kč            | 58Kč        |
| Top Fitness                       | 3 Kč | 195Kč            | 198Kč       |
| Relax                             | 3 Kč | 65 Kč            | 68Kč        |
| Assen                             | 3 Kč | 80 Kč            | 83Kč        |
| Vodní svět                        | 3 Kč | 100 Kč           | 103Kč       |
| Krytý bazén Poruba                | 3 Kč | 90 Kč            | 93Kč        |
| Gym Fitness                       | 3 Kč | 79 Kč            | 82Kč        |
| Quatro                            | 3 Kč | 90 Kč            | 93Kč        |
| Jízdné (měsíčník na zóny 1, 3, 4) |      |                  | 265Kč       |
| Celkové náklady                   |      |                  | 1043Kč      |

#### 4.3.5 Časový harmonogram činností

V následující tabulce je znázorněno, jak jednotlivé činnosti budou následovat za sebou, a ve kterých měsících budou provedeny.

**Tab. 4.2 – Časový harmonogram činností**

| Měsíc/Činnost                   | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen |
|---------------------------------|-------|------|--------|-------|--------|
| Příprava na výzkum              | X     |      |        |       |        |
| Realizace výzkumu               |       | X    | X      |       |        |
| Analýza a interpretace výsledků |       |      | X      | X     |        |
| Prezentace výsledků             |       |      |        |       | X      |

#### 4.3.6 Kontrola dat

Nashromážděná data, budou zkontrolována z hlediska úplnosti, aby nedošlo ke zkreslení vstupních dat pro další analýzu. Dále bude provedena logická kontrola, aby měla data v odpovídající kvalitě a byla použitelná pro výzkum.



## 5 Analýza konkurence fitness centra

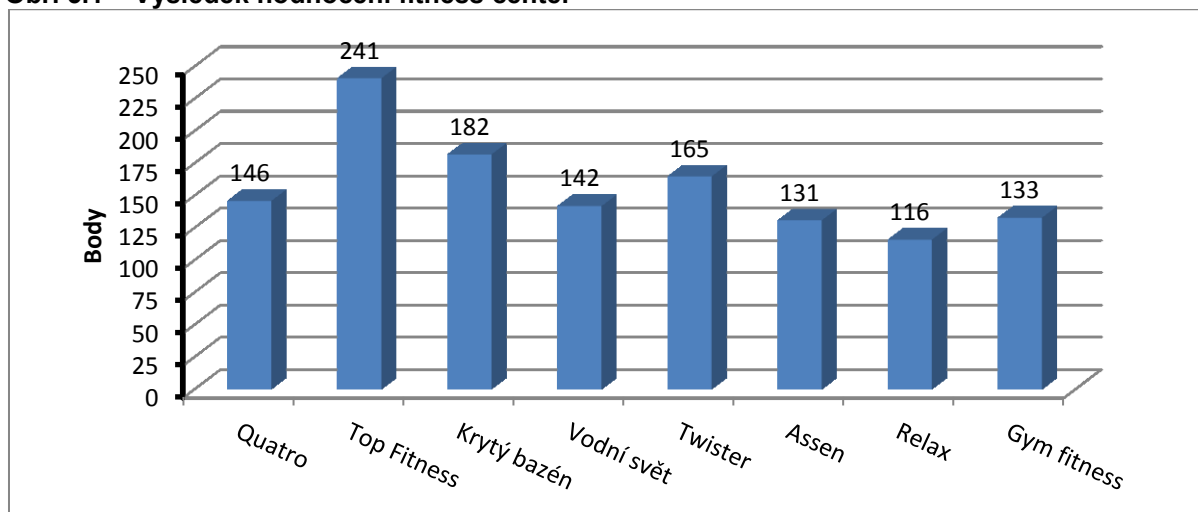
V této kapitole provedu analýzu dat, která jsem získal pomocí metody Mystery Shopping. Budu zkoumat konkurenční prostředí fitness centra Quatro a výstupem mé analýzy budou přehledné tabulky s grafy a komentáři k jednotlivým zkoumaným oblastem.

### 5.1 Analýza výsledků Mystery Shoppingu

Tuto kapitolu jsem rozdělil do dvou částí. V první části provedu analýzu jednotlivých zkoumaných parametrů ve fitness centrech. V druhé části porovnám fitness centrum Quatro s konkurencí. Budu však podrobně analyzovat pouze ta fitness centra, která dosáhla lepších výsledků (při použití metody Mystery Shopping) a měla celkově více bodů než Quatro.

V následujícím grafu jsou uvedena všechna zkoumaná Fitness centra s dosaženým počtem bodů, při použití metody Mystery Shopping.

**Obr. 5.1 – Výsledek hodnocení fitness center**



1. Top Fitness
2. Twister
3. Krytý bazén
4. Quatro
5. Vodní svět
6. Gym Fitness
7. Assen
8. Relax

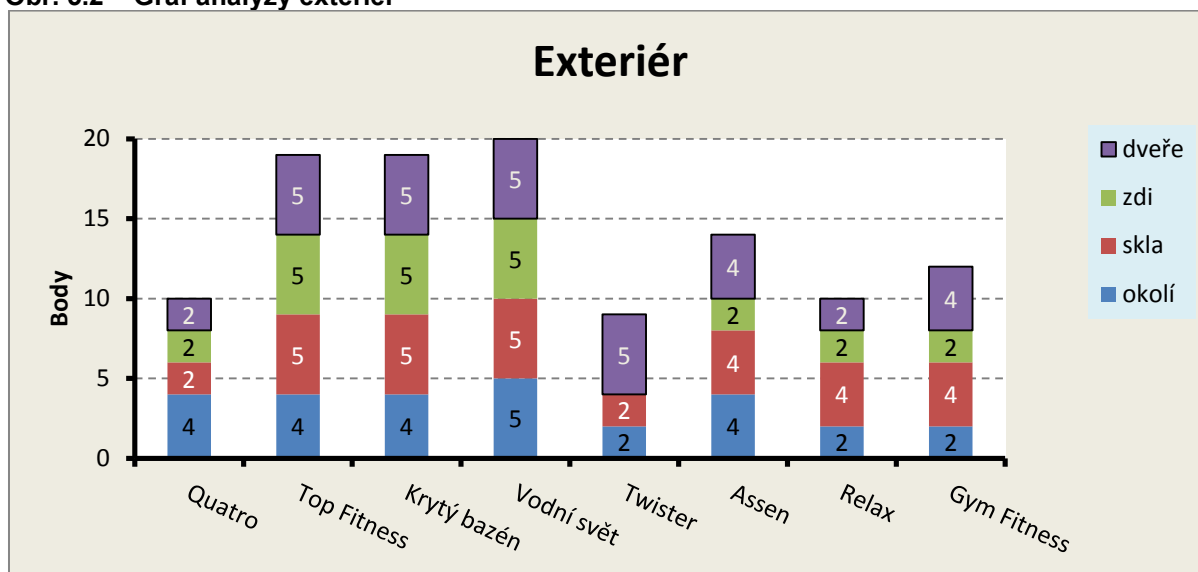
## **Specifikace jednotlivých fitness center a jejich umístění v rámci Ostravy**

- Quatro fitness se nachází v Ostravě – Porubě na ulici Alžírská 16. Do nabídky služeb fitness centra patří indoorcycling, posilovna, aerobní zóna a masáže. Provozovna používá stroje značky Grünsport. [21]
- Fitness centrum Top Fitness se nachází v Ostravě – Vítkovicích na ulici 1. máje 3236/103. Provozovna nabízí velkou škálu služeb jako například badminton, power plate, fitbox, spinning, P90X trénink, bodystyling a mnoho dalších. Fitness centrum ke cvičení používá stroje značky StarTrac. [22]
- Fitness centrum krytý bazén najdeme na ulici Generála Sochora 1378 v Ostravě – Porubě v prostorách krytého bazénu Sareza. Posilovna je nově zrekonstruovaná a vybavená stroji značky Technogym a Reebok. Předností této posilovny je možnost využití bazénu, který se nachází ve stejném areálu. Protože je však návštěva fitness centra omezena dvěma hodinami, musí zákazníci zvážit, kolik času mohou strávit v bazénu. V areálu je také možno využít služby masáží, sauny nebo solária. [23]
- Posilovna Vodní svět se nachází v areálu Vodního světa společnosti Sareza v Moravské Ostravě na ulici Sokolská tř. 44/2590. Nově vybudovaná posilovna je vybavena stroji značky Panatta. Doba v posilovně je pro návštěvníky omezená na 2 hodiny. V areálu je k dispozici také krytý bazén, sauna, solárium i masáže. [24]
- Twister fitness club má sídlo v Ostravě – Fifejdách, na ulici Ahepjukova 12. Pro své zákazníky má fitness centrum připraveno kardio zónu a posilovnu, v které jsou stroje značky Panatta Sport. [25]
- Fitness centrum Assen se nachází v Ostravě – Zábřehu v ulici U Hrůbků 145. Provozovna nabízí kurzy Zumby, power jógy a bojových sportů. Nabídka dále obsahuje masáže, indoorcycling a solárium. [26]
- Fitness centrum Relax se nachází v Ostravě – Porubě na ulici náměstí Václava Vacka 6042. Posilovna je vybavena stroji značky Grün. Mezi další služby patří lekce Thai-boxu, aerobiku, solárium a masáže. [27]
- Gym Fitness se nachází v Ostravě - Zábřehu na ulici Kosmonautů v komplexu, kde je restaurace a kino Luna. Fitness centrum nabízí kromě posilovny i využití solária.

V následující části jsou zobrazeny grafy jednotlivých zkoumaných parametrů.

### 5.1.1 Analýza Exteriéru fitness center

Obr. 5.2 – Graf analýzy exteriér



Okolí provozovny Quatro fitness je hezké, fitness centrum se nachází v obydlené části mezi domy a je obklopeno zelení. Budova samotná má však několik nedostatků. Prosklené části nejsou čisté, rámy rezivějí, zdi jsou staré a oprýskané, dveře jsou starší a špatně se otevírají. U vstupních dveří ležela sklenice s nedopalky od cigaret.

K fitness centru Top Fitness je možno dojít pěšky od nedaleké tramvajové zastávky nebo dojet automobilem, jelikož před budovou je parkoviště s velkým množstvím parkovacích míst. Na stavu exteriéru nebyly nalezeny žádné nedostatky. Skla, dveře i zdi budovy byly čisté, okolí bylo upravené.

Okolí areálu krytého bazénu Sareza, kde se nachází fitness centrum, bylo upravené a čisté bez žádných závažných nedostatků.

Okolí areálu Vodního světa je pěkně upraveno. Fitness centrum se nachází v části parku, kde je čisté a příjemné prostředí. Žádné nedostatky jsem nezjistil.

Exteriér fitness centra Twister se mi nelíbil. Okolí provozovny bylo špinavé, zdi byly popsané sprejem a oprýskané, skla byla umazaná a polepená letáky. Pouze vchodové dveře byly nové a čisté.

Fitness centrum Assen se nachází cca 100m od autobusové zastávky v malém obchodním komplexu, jehož součástí je restaurace a menší obchody. Okolí je udržované. Skla a dveře fitness centra byly čisté. Na venkovních zdech byla umístěna reklama s označením

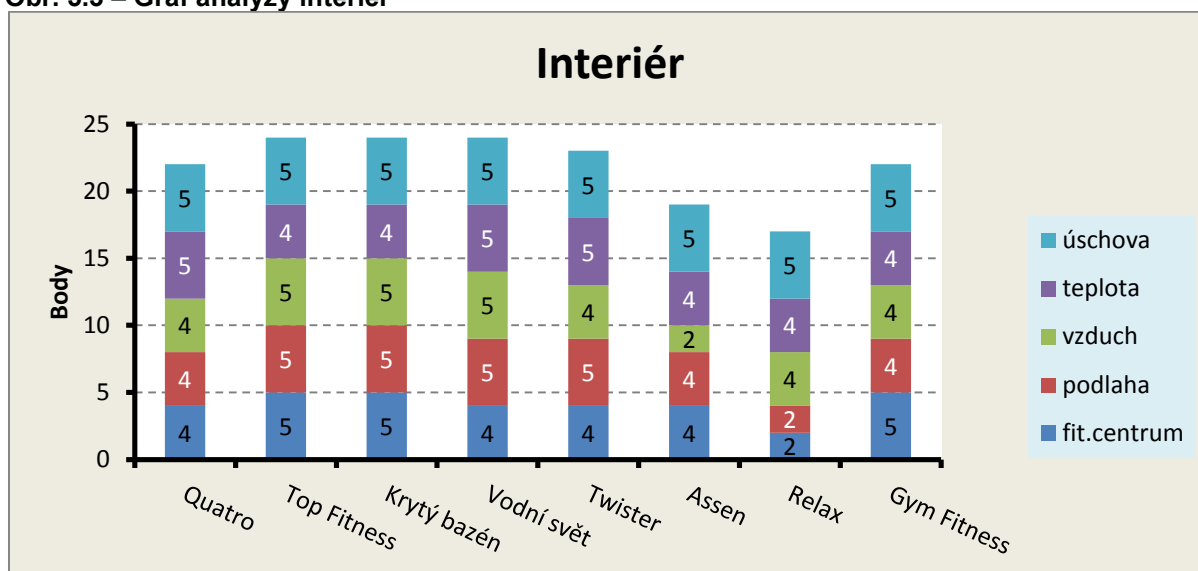
fitness centra, ale protože jsou zdi od povětrnostních podmínek lehce vybledlé, reklama je špatně čitelná a není příliš poznat, že se zde nachází fitness centrum.

Exteriér fitness centra Relax se mi nelíbil. Fitness centrum se nachází v komplexu, kde je také pivnice a herna. V jeho blízkosti jsem zaznamenal odhozené lahve od piva a nepořádek. Skla byla čistá, ale překryta nevzhlednou špinavou roletou. Zdi areálu jsou špinavé a lehce opadává omítka. Staré dveře u vstupu do komplexu jsou polepené mnoha letáky.

Okolí fitness centra Gym Fitness je pěkné, ale komplex areálu, v kterém se fitness centrum nachází, je starší, špinavý a na schodech byl cítit velký zápach. Skla byla čistá, zdi byly oprýskané a vstupní dveře byly polepené.

### 5.1.2 Interiér

Obr. 5.3 – Graf analýzy interiéru



Interiér fitness centra Quatro je zachovalý, zdi jsou čisté, jen koberec je už starší a místy opotřebovaný. V místnosti je teplo, ale protože zde chybí klimatizace, je uvnitř poněkud dusno. Cennosti si mohou návštěvníci uschovat pouze u personálu, který obsluhuje bar.

Interiér Top fitness centra je rovněž ve skvělém stavu. Fitness centrum používá klimatizační zařízení k zajištění příjemné teploty a větrání cvičicích prostor. Podlaha fitness centra je udržovaná čistá a cennosti zákazníků je možno odložit a uschovat na baru.

Interiér posilovny fitness centra na Krytém bazénu je po rekonstrukci a tak je velmi čistý, moderní a dobře klimatizovaný. Ovzduší v tělocvičně bylo příjemné, bez zápachu, jen

bylo trochu chladno. Posilovna je vybavena skříňkami, do kterých mohou zákazníci uschovat své cennosti.

Interiér posilovny fitness centra Vodní svět je moderní a čistý, na podlaze je položen měkký koberec. Ovzduší příjemně voní a je klimatizováno. Cennosti mohou návštěvníci uschovat za barem u obsluhujícího personálu.

Interiér fitness centra Twister se mi velmi líbil, na zdech fitness centra jsou tematické malby, které představují sportovce. Teplota uvnitř byla příjemná, jen větrání bylo horší, což bylo zřejmě způsobeno vypnutou klimatizací. Na osvětlení byly patrné menší nečistoty, jinak bylo vše v pořádku. Tělocvična je vybavena skříňkami, kde si mají zákazníci možnost uschovat cennosti.

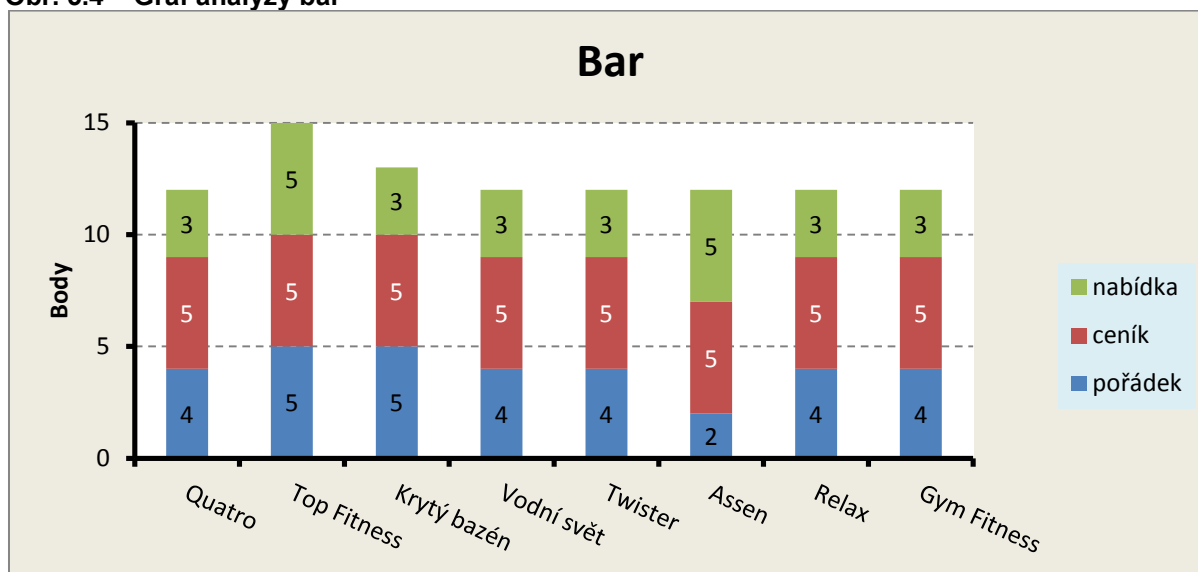
Interiér fitness centra Assen je ve velmi dobrém stavu. Podlaha byla čistá. Bylo teplo, jen horší větrání. Bylo dusno a trochu zápach, což bylo způsobeno vypnutou klimatizací. Cennosti bylo možno uschovat u baru u obsluhujícího personálu.

Interiér Relaxu se mi nelíbil. V tělocvičně byly poházené pomůcky a prázdné lahve. Na stěně bylo i popraskané zrcadlo. Na podlaze byl starý, lehce roztrhaný koberec. Teplota a větrání v tělocvičně byly v pořádku. Cennosti bylo možno uschovat u baru.

Interiér Gym Fitness centra byl pěkný a čistý. Teplota v místnosti i kvalita vzduchu byly dobré, přestože zde nebyla puštěna klimatizace. Podlaha byla čistá. Cennosti jsem si uschoval u baru u obsluhujícího personálu.

### 5.1.3 Bar

Obr. 5.4 – Graf analýzy bar



Nabídka produktů Quatra je velká, zákazníci mají možnost zakoupení menších i větších balení suplementů, ale je zde nedostatečný výběr nápojů a čerstvého ovoce. Nabízené zboží bylo přehledně uspořádané. Ceník byl umístěn na dobře viditelném místě.

Zboží za barem Top Fitness i v jeho vitrinách bylo hezky naaranžované, ceník byl dobře viditelný. Nabídka zboží fitness centra je široká. Top Fitness nabízí jak suplementy pro posilování, tak i sportovní oblečení. Bar nabízí velké množství energetických nápojů, čerstvé ovoce a mnoho dalších doplňků stravy.

Nabízené produkty ve fitness centru na krytém bazénu byly přehledně uspořádané, ceník byl umístěn na dobře viditelném místě. Nabídka energetických produktů a nápojů však nebyla dostatečná.

Nabízené zboží ve Vodním světě nebylo přehledně uspořádáno a jeho nabídka nebyla příliš velká. Pro návštěvníky je zde malý výběr energetických nápojů a není k dispozici ani čerstvé ovoce. Ceník byl umístěn na viditelném místě.

Twister bar nabízel velké množství energetických nápojů a doplňků stravy, ale nenabízel čerstvé ovoce. Zboží bylo přehledně uspořádáno a ceník byl ihned při vstupu dobře viditelný.

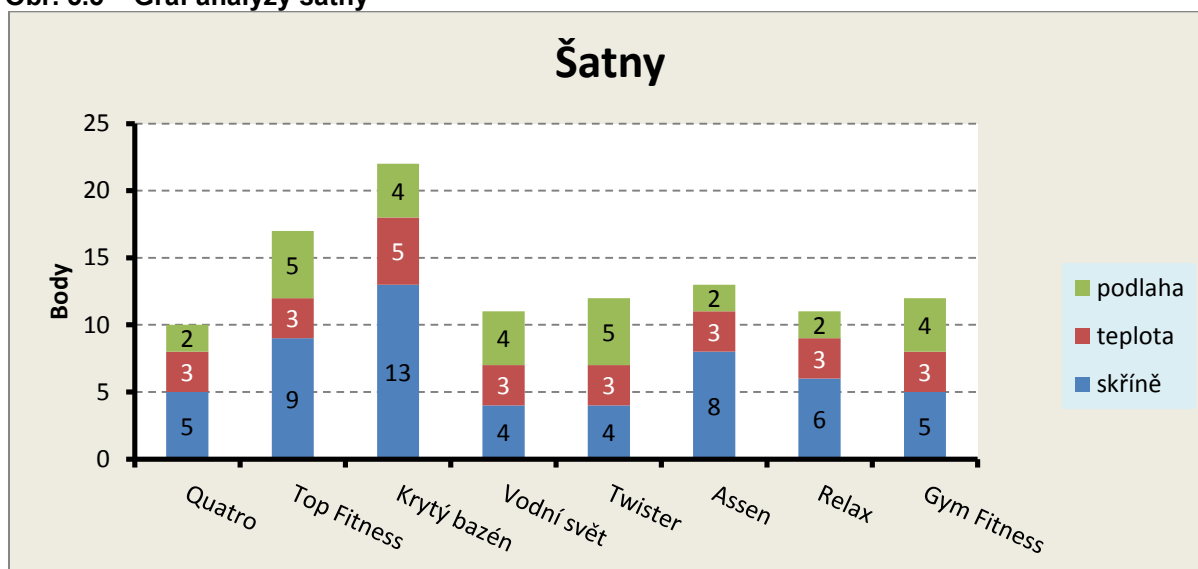
Uspořádání zboží ve fitness Assen nebylo ideální a za barem byl dokonce vidět nepořádek v podobě rozházeného oblečení a bot. Ceník byl na viditelném místě a nabídka zboží byla rozsáhlá. Byl zde velký výběr nápojů, energetického jídla i sportovního oblečení.

Nabídka nápojů ve fitness centru Relax byla velmi dobrá, ale chybělo zde ovoce nebo větší výběr energetického jídla. Zboží bylo uspořádané. Ceník byl na méně viditelném místě, poněkud zastrčený.

Gym Fitness nabízí u baru velký výběr energetických nápojů, ale málo suplementů a ovoce. Zboží bylo přehledně uspořádané a ceník na první pohled viditelný.

#### 5.1.4 Šatna

Obr. 5.5 – Graf analýzy šatny



V šatně Quatra je k dispozici 51 skříní, dvě skříně byly poškozené a nedaly se použít, podlaha byla studená a vykachlíčkováná, některé z kachlíček byly rozbité a nevzhledné. Celkově zde má návštěvník pocit chladu.

V šatně Top Fitness se nachází 93 šatních skříní. Protože je nutno před vstupem do šatny sundat obuv, byla zde podlaha čistá. Bylo zde jen trochu chladno.

Šatny Krytého bazénu jsou společné pro návštěvníky posilovny i pro návštěvníky bazénu či jiných služeb vyskytujících se v areálu. Z tohoto důvodu jsem nezapočítal všechny šatní skříně, protože by zkreslily výsledek. V šatnách je teplo, ale jejich nevýhodou je, že návštěvníci posilovny musí procházet kolem sprch, kde je většinou mokrá podlaha a mohlo by dojít k úrazu.

V šatně Vodního světa je k dispozici 40 nových skříní, byla zde chladná podlaha, ale jinak šatna působila velmi pěkným dojmem.

V šatně Twister se nachází 43 skříní, nicméně nebyly čisté. Větrací okno bylo také špinavé. V šatně bylo dusno, přestože byl zapnutý větrák. Podlaha byla teplá a pokrytá kobercem.

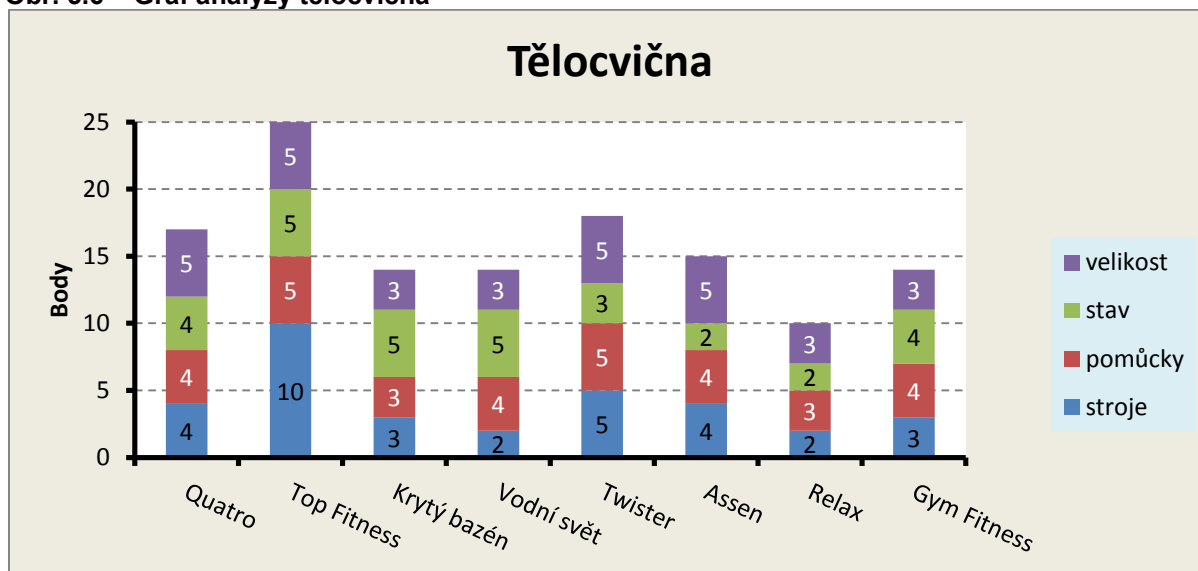
V šatnách Assenu bylo 82 skříní, které byl v dobrém stavu. Horší to bylo s větráním, něco zde zapáchalo a bylo vlhko. I podlaha nebyla ideální, byla studená a špinavá.

V šatnách Relaxu je 64 šatních skříní, nicméně ne všechny byly v dobrém stavu. U několika kusů jsem zaznamenal nedostatky v podobě chybějící zadní části skříně. V šatně byla rovněž zima a špinavá podlaha. Nevyhovovaly mi ani stísněné prostory a už při počtu 3 návštěvníků zde byl problém s převlékáním, kdy si převlékající vzájemně překáželi.

Gym Fitness má šatnu kde bylo 52 skříní v dobrém stavu. Bylo zde trochu chladno. Podlaha byla čistá, ale chladná.

### 5.1.5 Tělocvična

Obr. 5.6 – Graf analýzy tělocvična



Tělocvična Quatra nabízí 40 strojů, je zde k dispozici více sad činek, ale nejsou zde všechny váhy. Stav strojů je ucházející, ale některé z nich jsou již poněkud opotřebované a mají lehce narezavělé řetězy. Fitness centrum je rozděleno do 4 místností, v jedné se nachází indoorcycling, v další části je aerobní zóna, ve třetí jsou zavěšeny boxovací pytle a ve čtvrté jsou umístěny posilovací stroje. Posilovna je dostatečně velká, zájemcům se zde nabízí i více



podobných strojů a z tohoto důvodu se u nich netvoří fronty. Během mé návštěvy v posilovně cvičilo 16 osob.

V Top Fitness tělocvičně je pro zákazníky připraveno 104 posilovacích strojů, velké množství činek, kterých bylo více sad stejné váhy a také posilovací pomůcky jako míče, či švihadla. Stroje jsou moderní a ve skvělém stavu. Byly čisté a udržované. Pro pohodlí zákazníků má tělocvična velké prostory, většina strojů určitého typu je zde ve větším počtu, aby se netvořily fronty u jednotlivých zařízení. Tělocvična je vybavena odkládacími policemi a stoly, kde si mohou zákazníci položit nápoje i další osobní věci. Během mé návštěvy bylo v tělocvičně 22 osob.

Posilovna na Krytém bazénu je vybavena třiceti novými moderními stroji ve skvělém stavu. Pomocného nářadí a činek je zde ovšem omezené množství. Je zde také málo strojů na stejnou partii těla a z toho důvodu se při větším množství cvičících tvoří u strojů fronty. Během kontroly zde bylo 13 osob.

Tělocvična Vodního světa nabízí svým zákazníkům 23 nových moderních strojů v dobrém stavu. Je zde však málo činek a pomocného náčiní. Tělocvična má málo místa, je to v podstatě jen jedna úzká chodba. Z důvodu malého prostoru je místnost vybavena jen malým počtem strojů na stejné partie těla. Při větším množství návštěvníků se pak tvoří u strojů fronty. Pro zákazníky jsou v tělocvičně zabudované malé stolečky na odložení nápojů. Během mé návštěvy bylo v tělocvičně 6 osob.

Posilovna Twister nabízí 46 starších strojů, které jsou ve velmi dobrém stavu. Stroje mají buď odloupenou barvu, nebo se na některých objevuje rez. Pro cvičící je zde k dispozici velké množství činek a pomocného náčiní. Tělocvična je rozdělena do 4 místností, kde v každé místnosti je více strojů na stejnou partii těla. Pro zákazníky je v tělocvičně vybudováno několik odkládacích míst na nápoje. Během mé kontroly zde cvičilo 12 lidí.

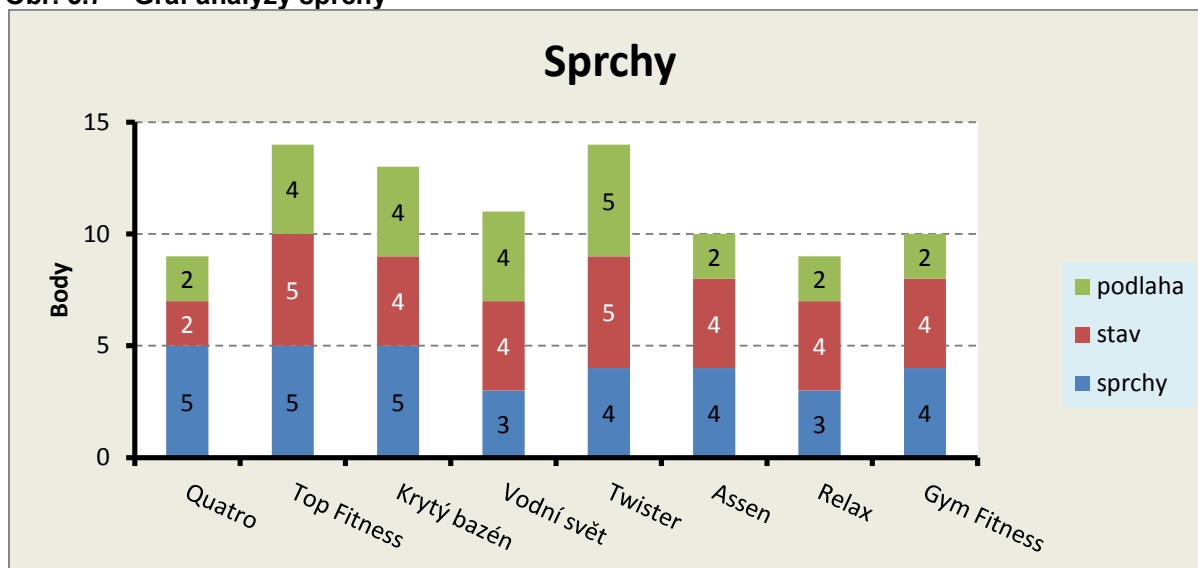
Tělocvična Assen je vybavena 35 stroji, které jsou v dobrém stavu, i když jsem na pár zařízeních upozoroval, že mají lehce narezavělý řetěz. Činek a pomocného náčiní je zde velký počet. Výtku bych měl k označení činek, které většinou úplně chybělo. Velikost fitness centra je dostatečná. Nachází se zde i více strojů na stejnou partii těla. Během mé návštěvy zde cvičilo 11 zákazníků.

Počet strojů v tělocvičně Relax není velký. Napočítal jsem jich zde 24. Také množství pomůcek a činek bylo malé. Stav toho náčiní byl žalostný. Objevil jsem svařované činky, rezavé řetězy i potřhané lavice. Bylo zde málo strojů na podobnou partii těla a tak se při větším počtu lidí tvoří fronty. Během mé návštěvy zde bylo 12 lidí.

V posilovně Gym Fitness je pro zákazníky připraveno 34 strojů. Stroje jsou sice staršího data výroby, ale zachovalé a udržované. Bylo zde dostatečné množství činek a pomocného nářadí. Nedostatkem bylo chybějící označení vah jednotlivých činek. Prostory tělocvičny jsou menší, ale i tak je zde několik strojů, které jsou určeny na posilování stejné části těla. V době mé kontroly zde bylo 20 osob.

### 5.1.6 Sprchy

Obr. 5.7 – Graf analýzy sprchy



Sprchy Quatra jsou v katastrofálním stavu a zájemci jich mohou využít 5. Pouze jedna sprcha z pěti však má hlavici. Sprchy jsou staré a opotřebované. Podlaha ve sprchách je poněkud kluzká a studená.

Sprchy v Top Fitness jsou velmi prostorné. Zákazníci mohou využívat 5 sprch, u každé sprchy je k dispozici zdarma tekuté mýdlo. Podlaha ve sprchách byla poněkud špinavá.

Stejně jako šatny jsou i sprchy na Krytém bazénu společné pro všechny návštěvníky areálu. Sprchy jsou v dobrém stavu, podlaha je čistá, ale studená. Pouze u 4 sprch lze regulovat teplotu vody.

Pro zákazníky Vodního světa jsou k dispozici 3 sprchy. Podlaha ve sprchách byla čistá, ale chladnější a špatně se zde regulovala teplota vody.

Twister má sprchy nové a velmi pěkné. Zákazníci mohou využít 4 sprchy. Podlaha ve sprchách byla teplá a čistá.

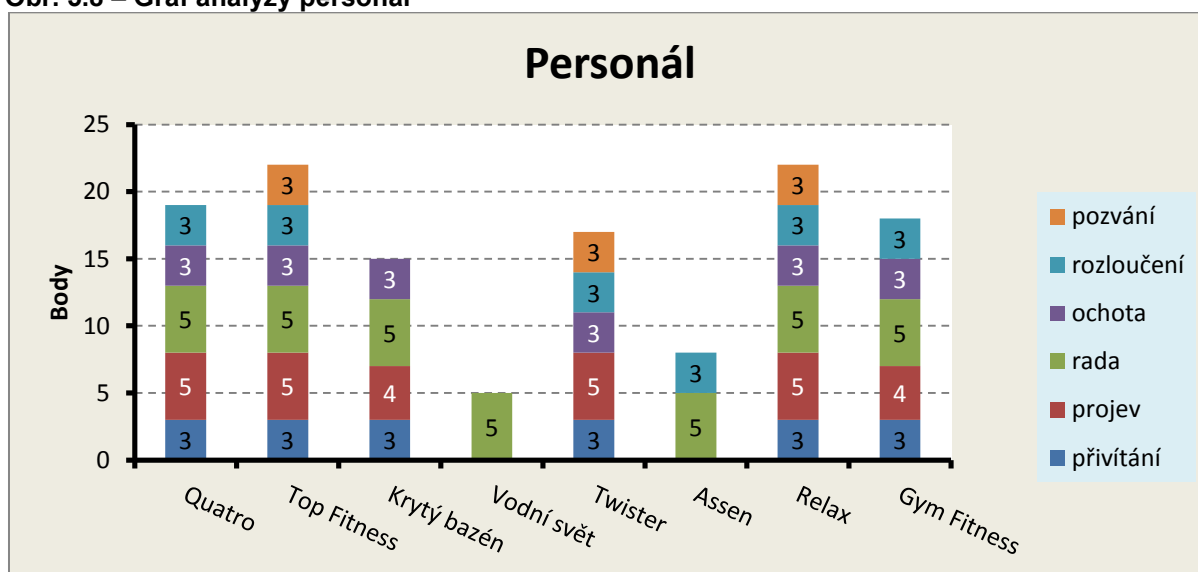
Pro zákazníky Aseenu jsou k dispozici 4 sprchy. Jsou nové a ve velmi dobrém stavu. Nevýhodou bylo, že nešla regulovat teplota vody. Podlaha ve sprchách byla studená a špinavá.

V Relaxu byly 3 sprchy. Byly už starší a z jedné tekla špatně voda. Ve sprchách byla velká zima. Podlaha byla špinavá, chladná a kluzká.

V Gym Fitness byly sprchy 4. Byly v dobrém stavu, ale nešla regulovat teplota vody. Podlaha byla velmi studená.

### 5.1.7 Personál

Obr. 5.8 – Graf analýzy personál



Personál fitness centra Quatro mě při příchodu pozdravil, byl ochotný a milý. Ve fitness centru byli přítomni 3 instruktoři, kteří mi poradili a vysvětlili, jak na strojích cvičit.

Personál Top Fitness byl velmi příjemný. Za barem byli 2 zaměstnanci. Ihned při příchodu jsem byl osloven a dotázán co bych si přál. Mé dotazy ohledně cvičení na strojích ochotně zodpověděli a poradili mi. Během cvičení jsem zaznamenal, že se v tělocvičně

nachází 2 osobní trenéři. Při odchodu z fitness centra se se mnou obsluha mile rozloučila a pozvala mne k další návštěvě.

Na Krytém bazénu mě personál při příchodu pozdravil, nicméně jejich projev nebyl příliš vstřícný. Na místě byli přítomni dva fitness instruktoři. Zodpověděli můj dotaz, a ochotně mi poradili, jak mám na strojích cvičit. Když jsem odcházel, nebyl přítomen nikdo z personálu.

Ve Vodním světě mi při příchodu obsluhující personál nevěnoval žádnou pozornost, protože telefonoval. Musel jsem delší dobu čekat, než si na mě dotyčný udělal čas a byl i nadále velmi neochotný. Obsluhující mi sice poradil, jak mám používat stroje ve fitness centru, ale jeho chování nebylo příjemné a bylo zřejmé, že nemá o vysvětlování velký zájem. Při mém odchodu obsluhující opět telefonoval a nevěnoval mému odchodu žádnou pozornost.

Personál ve Twistru byl velmi příjemný, ihned po příchodu jsem byl osloven a obsluha se mi věnovala. Za nedostatek však považuji, že zde chyběl zkušený instruktor, který by mi poradil, jak bych měl na strojích správně cvičit. Při mém odchodu se obsluha fitness centra rozloučila a pozvala mě k další návštěvě.

S personálem provozovny Assen jsem nebyl příliš spokojený. Po příchodu jsem nebyl osloven a čekal jsem, až si obsluha vyřídí své osobní záležitosti. Obsluhoval zde instruktor, nicméně i při vysvětlování, jak používat stroje, nebyl moc vlídný a byl neochotný. Při odchodu se se mnou personál stroze rozloučil.

Personál fitness centra Relax byl výborný. Byl jsem ihned osloven a dotázán, co bych si přál. Bylo mi dobře a ochotně vše vysvětleno, obsluha mi poradila jak cvičit. Když jsem odcházel, byl jsem pozván k další návštěvě fitness centra.

Personál Gym Fitness nebyl ihned příjemný, ale přesto mi při příchodu vyhověl. V době mého cvičení, zde byl přítomný instruktor. Ochotně mi poradil, jak mám na jednotlivých strojích cvičit. Při odchodu se se mnou obsluha rozloučila.

### 5.1.8 Ceník

**Tab. 5.1 – Ceny vstupů jednotlivých fitness center**

| Fitness/permanentky | 1 vstup (Kč) | pořadí | bod. perm. 1 vstup (Kč) | pořadí | měs. perm. (Kč) | pořadí | průměrné pořadí |
|---------------------|--------------|--------|-------------------------|--------|-----------------|--------|-----------------|
| Quatro              | 90           | 4.     | 79                      | 4.     | 1050            | 6.     | 5.              |
| Top Fitness         | 195          | 8.     | 150                     | 8.     | 990             | 5.     | 7.              |
| Krytý bazén         | 120          | 7.     | 112                     | 7.     | 1330            | 8.     | 8.              |
| Vodní svět          | 100          | 6.     | 96                      | 6.     | 1140            | 7.     | 6.              |
| Twister             | 95           | 5.     | 80                      | 5.     | 850             | 3.     | 4.              |
| Assen               | 80           | 3.     | 64                      | 2.     | 890             | 4.     | 3.              |
| Relax               | 65           | 1.     | 58                      | 1.     | 690             | 2.     | 1.              |
| Gym Fitness         | 79           | 2.     | 70                      | 3.     | 689             | 1.     | 2.              |

Přestože fitness centra nabízejí různé typy permanentek, pokusil jsem se sestavit průměrné pořadí nabízených cenových nabídek. Výsledek ukazuje, že nejlevnější ceny má fitness centrum Relax a nejdražší ceny služeb jsou ve fitness centru Krytý bazén.

Nabídka permanentek v Quatru je široká. Fitness centrum nabízí pro své klienty časové i bodové permanentky. Cena jednoho vstupu je 90,- Kč, bodová permanentka je 790,- Kč, kde 1 vstup stojí 79,- Kč, měsíční permanentka stojí 1050,- Kč.

Ceník Top fitness nabízí dva typy permanentek. Časová permanentka je však pouze roční a stojí 11 880,- Kč, abych získal částku na jeden měsíc, vydělil jsem celkovou cenu 12 (měsíců) a měsíční permanentka by pak stála 990,- Kč. Bodové permanentky jsou tři typy a to deseti bodová, dvaceti pěti bodová a padesáti bodová. Cena jednoho vstupu je 195,- Kč. Deseti bodová permanentka stojí 1500,- Kč.

Na Krytém bazénu je nabídka ceníku velmi rozsáhlá, ale ceny patří k nejdražším. Fitness centrum nabízí velké množství časových i bodových permanentek. Cena jednoho vstupu je 120,- Kč, bodová permanentka stojí 1120,- Kč a měsíční je možno pořídit za 1330,- Kč.

Nabídka Vodního světa permanentek je velká. Fitness centrum nabízí časové i bodové permanentky. Cena jednoho vstupu je 100,- Kč, bodová permanentka stojí 960,- Kč, měsíční pak 1140,- Kč.

Nabídka bodových i časových permanentek Twistru je poměrně velká. Cena jednoho vstupu je 95,- Kč. Studenti mají slevu, kdy cena jednoho vstupu do 14:30h je 55,- Kč. Měsíční permanentka stojí 850,- Kč, Deseti bodová permanentka stojí 800,- Kč.

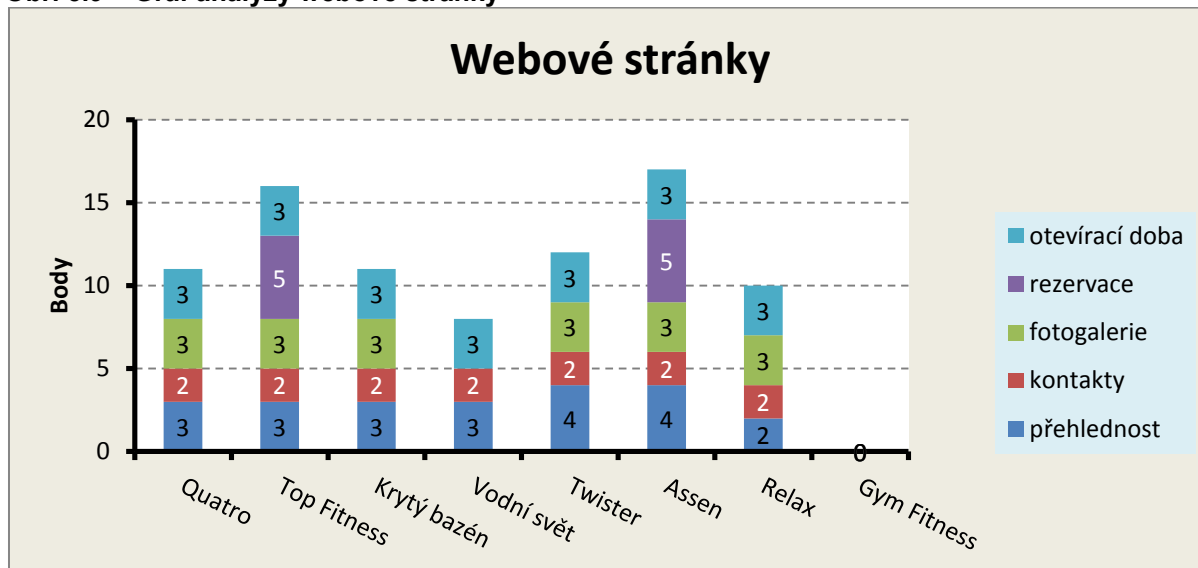
Fitness centrum Assen nabízí ne příliš velkou škálu možných bodových či časových permanentek. Cena jednoho vstupu je 80,- Kč, měsíční permanentka stojí 890,- Kč a bodová 635,- Kč.

V ceníku Relaxu byl malý výběr časových a bodových permanentek. Ovšem ceny v tomto fitness centru byly nejlevnější. Cena jednoho vstupu byla 65,- Kč, měsíční permanentka stála 690,- Kč a bodová permanentka je za 575,- Kč.

Gym Fitness má nabídku permanentek velmi malou. Fitness centrum nabízí pouze jednu časovou a bodovou permanentku. Bodová permanentka stojí 699,- Kč, měsíční 689,- Kč. Cena jednoho vstupu je 79,- Kč.

### 5.1.9 Webové stránky

Obr. 5.9 – Graf analýzy webové stránky



Webové stránky fitness centra Quatro jsou přehledné, ale zastaralé. Nelíbí se mi především jejich grafický styl. Na stránkách jsou uvedeny kontakty, otevírací doba i fotogalerie. Postrádám zde ale možnost rezervace lektora v posilovně.

Webové stránky Top Fitness obsahují všechny potřebné údaje, ale jsou poněkud nepřehledné. Můj subjektivní dojem je, že jsou trochu tmavé. Nicméně stránky obsahují jak kontakt na provozovnu, tak informaci o otevírací době nebo fotogalerii, kde je umístěno i video. Pro zákazníky je zde možnost rezervace trenéra po internetu. V přehledné tabulce zákazník vidí, které termíny jsou volné a které už jsou zarezervované.

Fitness centrum Krytý bazén nemá samostatné webové stránky. Kontakty, fotogalerie a informace o otevírací době se nacházejí na webových stránkách společnosti SAREZA, kde jsou uvedeny všechny provozovny této firmy. Jednou z provozoven je také areál krytý bazén v Ostravě – Porubě, kde jsem našel příslušné informace. Tyto www stránky však nenabízejí možnost rezervace tréninkových hodin ve fitness centru. Orientace na těchto stránkách je pro nového návštěvníka dosti obtížná.

Fitness centrum Vodní svět nemá samostatné webové stránky. Kontakty, fotogalerie a informace o otevírací době se nacházejí na webových stránkách společnosti SAREZA, kde jsou uvedeny všechny provozovny této firmy. Jednou z provozoven je také areál Vodní svět v Moravské Ostravě, kde jsem našel příslušné informace. Tyto www stránky však nenabízejí možnost rezervace tréninkových hodin ve fitness centru. Orientace na těchto stránkách je pro nového návštěvníka dosti obtížná.

Webové stránky Twistru jsou velmi přehledné a jednoduché. Jsou zde potřebné informace o otevírací době, kontakty i fotogalerie. Chybí na nich ale možnost rezervovat si tréninkové lekce prostřednictvím internetu.

Webové stránky fitness centra Assen jsou přehledné, jsou zde uvedeny kontakty na provozovnu i otevírací doba. Nechybí ani fotogalerie či možnost rezervace trenéra.

Stránky Relaxu jsou zastaralé a některé věci už nejsou aktuální. Jsou i velmi nepřehledné. Našel jsem zde kontakty, fotogalerii a otevírací dobu. Rezervace trenéra přes webové stránky nebyla možná.

Webové stránky Gym Fitness posilovny nejsou v současné době funkční a nemohl jsem je nalézt ani ve vyhledávači. Nicméně obsluhy jsem se dotázal, zda vůbec existují a bylo mi řečeno, že ano, ale v současné době se údajně předělávají.

## 5.2 *Porovnání fitness centra Quatro fitness s jeho největšími konkurenty*

V této kapitole porovnám jednotlivé zkoumané oblasti fitness centra Quatro s konkurenčními fitness centry, která se v celkovém hodnocení umístila lépe než toto fitness centrum.

### 5.2.1 Exteriér

Hodnocení exteriéru fitness centra Quatro nedopadlo příliš dobře. Pouze okolí Quatra je velmi pěkné a snese srovnání s ostatními konkurenty. Skla, zdi i vstupní dveře nebyly v odpovídajícím stavu a nemohly se kvalitativně rovnat ostatním fitness centrům. Horší výsledek mělo pouze fitness centrum Twister, jehož zdi budovy byly v tak katastrofálním stavu, že v bodovém hodnocení obdrželo 0.

### 5.2.2 Interiér

Všechny zkoumané oblasti v interiérech jednotlivých fitness center jsou na podobné kvalitativní úrovni. Fitness centrum Quatro zaostává za svými konkurenty pouze v kvalitě větrání, což je zapříčiněno chybějící klimatizací v těchto prostorách.

### 5.2.3 Bar

Nabídku doplňkových produktů v baru má nejlepší Top Fitness, za kterým fitness centrum Quatro zaostává. Pořádek na provozovně má Quatro také poněkud horší, než je v prostorách dalších konkurenčních fitness center. Ceník nabízených produktů a služeb byl u všech fitness center na dobře viditelném místě.

### 5.2.4 Šatny

Vybavení šaten: Fitness centrum Quatro má ve svých prostorách 50 skříní, což je sice méně než průměrný počet v ostatních fitness centrech, ale domnívám se, že tento počet je přesto pro návštěvníky dostačující. Teplota v šatně je ve většině fitness center podobná – chybí kvalitní větrání nebo vytápění, pouze na Krytém bazénu byla teplota pro návštěvníka velmi příjemná. Fitness centrum Quatro mělo velmi nízké hodnocení především za špinavou podlahu a studené kachličky. Celkově se pak fitness centrum Quatro v této oblasti umístilo až za svými největšími konkurenty.



### 5.2.5 Tělocvična

V této oblasti vyniklo především fitness centrum Top Fitness, jehož obrovské prostory tělocvičny umožňují, aby zde bylo instalováno téměř 100 cvičebních strojů. Takový velký počet cvičebních strojů není možno v prostorách Quatra dosáhnout. Ve vybavenosti strojů bylo lepší také fitness centrum Twister. Tato dvě fitness centra jsou vybavena také větším počtem pomocného náčiní a činek. Stav cvičebních strojů a pomocného nářadí včetně činek je ve fitness Quatro zastaralejší, vše je už částečně opotřebované ale solidně udržované. Jednotlivé stroje jsou zde naštěstí zastoupeny ve větším množství a tak se u nich netvoří řady, což hodnotím jako velkou výhodu pro návštěvníky.

### 5.2.6 Sprchy

Počet sprch je ve všech fitness centrech velmi podobný. Špatný výsledek fitness centra Quatro je způsoben nízkým ohodnocením nevyhovujícího technického stavu instalovaných sprch. Sprchy měly rozbité hlavice a průtok vody se špatně reguloval. Ve sprchách byla navíc studená a špinavá podlaha, což jako návštěvník vnímám velmi negativně.

### 5.2.7 Personál

Hodnocení obsluhujícího personálu fitness centra Quatro bylo velmi vysoké. Byli zde přítomni 3 trenéři, kteří uměli poradit jak cvičit na jednotlivých strojích, případně vysvětlili, jak se mají určité cviky správně provádět. Personál, který zde pracuje, je velmi kvalitní i ochotný. Fitness centrum Top Fitness dosáhlo lepšího umístění pouze proto, že obsluhující personál zval odcházející návštěvníky fitness centra k další návštěvě.

### 5.2.8 Ceník

**Tab. 5.2 Ceník vybraných fitness center**

|             | 1 vstup  | bodové permanentky |           |           |           |           | časové permanentky |            |           |
|-------------|----------|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|------------|-----------|
| Quatro      |          | 10B                | 20B       | 30B       | 50B       |           | měsíční            |            |           |
|             | 90,- Kč  | 790,- Kč           | 1450,- Kč | 2000,- Kč | 2800,- Kč |           | 1050,- Kč          |            |           |
| Top Fitness |          | 10B                | 25B       | 50B       |           |           | roční              |            |           |
|             | 195,- Kč | 1500,- Kč          | 3125,- Kč | 4950,- Kč |           |           | 11880,- Kč         |            |           |
| Krytý bazén |          | 10B                | 20B       | 50B       |           |           | měsíční            | čtvrtletní | půlroční  |
|             | 120,- Kč | 1120,- Kč          | 2090,- Kč | 4900,- Kč |           |           | 1330,- Kč          | 3730,- Kč  | 7060,- Kč |
| Twister     |          | 8B                 | 12B       | 16B       | 24B       | 48B       | měsíční            |            |           |
|             | 95,- Kč  | 640,- Kč           | 900,- Kč  | 1120,- Kč | 1560,- Kč | 2880,- Kč | 850,- Kč           |            |           |

Cenová nabídka fitness centra Quatro je velmi kvalitní a variabilní. Fitness centrum nabízí bodové i časové permanentky a oproti jiným fitness centrům umožňuje využít slevu i

pro studenty do 19ti let. Oproti svým největším konkurentům nabízí nejen levnější cenu bodové permanentky, ale také levnější cenu jednoho vstupu. Pouze časovou permanentku má levnější fitness centrum Twister.

### **5.2.9 Webové stránky**

Webové stránky, které jsou k dispozici návštěvníkům Quatra jsou velmi dobré. Stránky jsou pro zájemce přehledné a nechybí v nich žádné důležité informace. Můj subjektivní pocit je však ten, že jsou poněkud zastaralé a mohly by být zpracovány moderněji. Chybí na nich například možnost přímé rezervace na tréninkové lekce v posilovně, což například fitness centrum Top fitness nabízí. Webové stránky Quatra umožňují svým návštěvníkům najít pouze odkaz na webové stránky jednotlivých lektorů, kde je pak uveden převážně telefonický kontakt.

## 6 Návrhy a doporučení

V této kapitole se budu věnovat návrhům a doporučením, které by mohly být užitečné pro fitness centrum Quatro. Navrhovaná doporučení by měla vést ke zlepšení služeb, větší spokojenosti zákazníků a k případnému zvýšení počtu nových potenciálních návštěvníků. Předložené návrhy vycházejí z výsledků analýzy Mystery Shoppingu provedené v předchozí kapitole. Kapitulu jsem rozdělil do pěti částí, které představují jednotlivé body marketingového mixu služeb, do kterých jsem zařadil svá doporučení.

### 6.1 Produkt

Na základě **sledování trendů** v oblasti fitness je nutno provádět nové moderní formy cvičení, adekvátně k tomuto školit trenéry fitness centra.

Fitness centrum musí **zaměřit svou nabídku** služeb nejen na sportovně zdatné jedince, ale také **na různé jiné skupiny návštěvníků** – musí nabízet své služby studentům na školách, různým zájmovým a firemním organizacím, případně sportovním klubům.

Dále doporučuji rozšířit nabídku potravinových doplňků o sportovní oděvní zboží případně o prodej DVD se sportovní tematikou.

V případě kapacitních možností fitness centra, doporučuji pronajmout některé z nevyužitých prostor doprovodným službám, jako jsou například masáže nebo solárium. **Komplexní služby** oslovují vždy více zájemců a fitness centrum pak zvyšuje svou návštěvnost, prestiž a následně také zisk.

### 6.2 Cena

#### 6.2.1 Ceník

Fitness centrum Quatro nabízí solidní ceník, který je celkem variabilní, a ceny jsou srovnatelné s jinými fitness centry. Oproti svým největším konkurentům nabízí nejen levnější cenu bodové permanentky, ale také levnější cenu jednoho vstupu. Doporučil bych pouze **rozšířit okruh časových permanentek** jak je tomu u jiných fitness center. Snížení současně nabízených cen by podle mého názoru nemělo vliv na příliv nových zákazníků a větší zisky. Fitness centrum by se mělo snažit, aby si i při stávajících cenách udrželo své zákazníky zkvalitněním svých služeb, případně rozšířením nabídky svých služeb. Další z možností, kterou navrhuji, je vytvoření **výhodných cenových balíčků** pro větší skupiny návštěvníků

(školy, sportovní kluby atd.) nebo bonusů pro dlouhodobé zákazníky - například u dražších permanentek přidat slevu na další služby fitness centra nebo na suplementy. Zákazníkům by se pak vyplatilo koupit si dražší vstupenky a provozovatel by mohl dosáhnout většího zisku. Doporučuji také přehodnotit vysokou cenu vstupu v případě návštěvy aerobní zóny a provést průzkum, zda nemůže vyšší cena v této oblasti odradit některé potencionální zájemce.

### 6.3 *Marketingová komunikace*

#### 6.3.1 **Webové stránky**

Fitness centrum Quatro by mělo v každém případě **modernizovat své stávající webové stránky**. V případě, že to umožňují finance, doporučil bych zadat výrobu www. stránek profesionáloví v této oblasti. Webové stránky by mohly kromě stávajících informací nabízet přímé rezervace hodin s jednotlivými trenéry, provádět internetové objednávky doplňkových produktů fitness centra, případně by zde mohla být umístěna videa, týkající se nabízených služeb a produktů. Webové stránky by měly také informovat své zákazníky o novinkách a blížících se akcích, které fitness centrum organizuje. Kromě webových stránek je možno rozšířit propagaci služeb fitness centra také na sociálních sítích, jako je např. facebook.

#### 6.3.2 **Reklama**

Fitness centru Quatro navrhuji zkvalitnění reklamy a propagace např. umístěním billboardů na viditelných místech města Ostravy, zadáním reklamních spotů v Ostravském rádiu nebo vyvěšením reklamních letáků v městské hromadné dopravě.

### 6.4 *Materiální prostředí*

#### 6.4.1 **Exteriér**

Provozovatelům fitness centra Quatro bych doporučil, aby investovali finanční prostředky do **rekonstrukce budovy**. Renovace rámců skel, případně výraznější barva nových omítek, lépe upoutá pozornost kolemjdoucích lidí, kteří se mohou následně stát novými návštěvníky fitness centra. Případná oprava větracích oken může zkvalitnit větrání a také může být levnější alternativou pořízení klimatizace.

#### 6.4.2 Interiér

V interiéru navrhuji majitelům fitness centra Quatro investovat finance především do **pořízení nové klimatizace** což jistě ocení většina návštěvníků, protože pro některé zájemce, může být špatné větrání důvodem ke změně fitness centra. Investice do nové výmalby a výměny staršího poněkud poškozeného koberce, zase může přispět k estetickému vylepšení interiéru. Domnívám se, že pokud se budou návštěvníci ve fitness centru cítit příjemně, budou se zde rádi vracet a nebudou mít tendence odcházet ke konkurenci.

#### 6.4.3 Bar

Vzhledem k tomu, že sortiment doplňujících produktů nebyl v Quatru dostatečný, navrhuji provozovatelům fitness centra **rozšířit nabídku suplementů**, nápojů nebo čerstvého ovoce. Pokud by bylo lepší zásobení baru vlastními silami z časového hlediska nemožné, navrhuji oslovit jiné dodavatele a požadované zboží si u nich objednat, případně nechat dovézt přímo do fitness centra.

#### 6.4.4 Šatny

Fitness centrum Quatro má sice dostatečný počet šatních skříní, ale některé z nich by bylo vhodné opravit, protože jsou již poněkud nevyhovující. Co je však zcela zásadní, je oprava nebo **výměna rozbité podlahy**. V případě, že by provozovatelé rekonstrukci podlahy prováděli, doporučuji použít materiály, které jsou teplejší, nestudí a nevzbuzují v návštěvnících pocit chladu.

#### 6.4.5 Tělocvična

Oproti největší konkurenci Top Fitness a Twister má fitness centrum Quatro méně strojů a tak bych doporučil **doplnit posilovnu o nové stroje**, které prozatím ve fitness centru chybí a která nabízejí ostatní konkurenti nebo vyžadují návštěvníci. Domnívám se, že provozovatelé musí sledovat nové trendy v oblasti fitness a své fitness centrum pravidelně modernizovat. Stávající instalované stroje, které jsou poněkud starší, ale stále vyhovují požadavkům návštěvníků, doporučuji pravidelně kontrolovat, zajišťovat jejich opravu a promazávat. Doporučuji také **zakoupit chybějící sady činek** a obstarat větší množství bederních pásů. Do tělocvičny bych také umístil odkládací stolky na nápoje, což by přispělo ke zlepšení komfortu zákazníků.

#### 6.4.6 Sprchy

Sprchy ve fitness centru Quatro jsou jednou z jeho nejslabších stránek. Protože je současný stav nevyhovující, doporučuji **výměnu stávajících poškozených sprch** za nové. Současně s tímto opatřením navrhuji provést výměnu kachliček na podlaze. Doporučuji vyměnit kachličky na podlaze za takové, které budou protiskluzové a nebudou příliš chladit. Ke zkvalitnění nabízených služeb doporučuji ještě instalovat do sprch zásobníky s tekutým mýdlem, tak jak to nabízejí některá konkurenční fitness centra.

#### 6.5 Lidé

##### 6.5.1 Personál

Přestože fitness centrum Quatro dosáhlo v hodnocení personálu dobrého výsledku, navrhuji i pro personál následující doporučení. Domnívám se, že obsluha u baru by mohla být motivována provozovatelem, aby prodala co nejvíce doplňkových produktů návštěvníkům a zvýšila tak případný zisk fitness centra. Aby byli návštěvníci lépe informováni o jednotlivých produktech je nutno zkvalitnit propagaci těchto výrobků, případně nabídnout stálým návštěvníkům na zkoušku zdarma některé vzorky produktů, aby si je mohli vyzkoušet. Nabízené zboží je nutno dobře naaranžovat na viditelná místa, aby lépe upoutalo pozornost. Provozovatelům fitness centra dále doporučuji **zvyšovat kvalifikaci trenérů**, sledovat moderní trendy v této oblasti a dbát na spokojenost zákazníků s trenéry. Navrhuji například umístit na provozovnu knihu, do které mohou návštěvníci zaznamenat své výtky nebo pochvaly. Provozovatelé tak budou mít k dispozici adekvátní podklady pro finanční ohodnocení svých pracovníků.

## 7 Závěr

Za cíl své bakalářské práce jsem si stanovil provést analýzu konkurence na trhu fitness center. Základem mé práce byly teoretické znalosti získané studiem i četbou knih s touto tematikou a také praktické zkušenosti, které jsem získal na brigádě, kdy jsem se zúčastnil jiného výzkumu, který byl také prováděn metodou Mystery Shopping.

Mým hlavním cílem bylo analyzovat vybraná fitness centra na území města Ostravy, porovnat jejich technický stav, vybavenost, personál a nabídku služeb. Ze získaných údajů jsem získal přehled o jednotlivých fitness centrech, pro případné zájemce jsem vytvořil přehlednou tabulku, v které jsou jednotlivá fitness centra seřazena podle kvality poskytovaných služeb. Informace, které jsem získal svým výzkumem, mi také umožnily zjistit, která fitness centra jsou největšími konkurenty fitness centra Quatro, kterého jsem pravidelným návštěvníkem.

Jelikož jsem se rozhodl zkoumat fitness centra z pohledu samotného zákazníka, zvolil jsem metodu fiktivního zákazníka, tedy metodu Mystery Shoppingu. Tato metoda spočívá v tom, že jednotlivá fitness centra neví, že je u nich prováděn výzkum a tak se personál chová přirozeně, neskrývá nedostatky, získané informace nejsou ovlivněny očekávanou kontrolou a tak je možno zjistit, jak v praxi probíhá skutečné jednání se zákazníkem a jaké služby jsou návštěvníkům fitness nabízeny. Blíže popsany postup a plán výzkumu obsahuje metodická část mé práce.

V analytické části jsem se snažil pomocí grafů zpřehlednit výsledky své práce a také slovně popsat jak jednotlivá fitness centra dopadla ve srovnávaných parametrech. Hlavním cílem této kapitoly a také celé práce bylo porovnání fitness centra Quatro s jeho největšími vybranými konkurenty, vyskytujícími se na území města Ostravy. Tuto část považuji za stěžejní, je nejpodrobnější a pro závěry mé práce je nejdůležitější.

Přestože jsem zjistil, že fitness centrum Quatro patří mezi kvalitnější fitness centra, navrhl jsem několik opatření, které by mohlo fitness centrum Quatro využít a zlepšit tak své služby. Je to především z důvodu lepší konkurenceschopnosti, protože již nyní zaostává za svým největším rivalem, fitness centrem Top Fitness, v mnoha oblastech. Z tohoto důvodu jsem doporučil fitness centru Quatro provést opatření ke zlepšení služeb ve všech zkoumaných oblastech - parametrech.

Navržená opatření mají za účel zkvalitnit služby fitness centra Quatro tak, aby si mohlo udržet nejen své stávající návštěvníky, ale aby si následně mohlo rozšířit okruh svých dalších potencionálních zákazníků. Je zřejmé, že pokud má fitness centrum realizovat některá má doporučení, je nutno, aby provozovatelé tohoto fitness centra investovali do případných změn nemalé finanční prostředky. Budou muset zvážit finanční zatížení jednotlivých opatření a následný efekt z nich. Podle svých možností mohou provádět změny postupně, inspirovat se pouze některými mými návrhy a využít k inovaci své vlastní peněžní zdroje, v případě, že budou chtít provést rozsáhlejší změny komplexně a najednou, mohou využít finanční nabídky jednotlivých bankovních ústavů. Na finančním trhu v ČR mají mnoho dostupných možností, jak získat chybějící finanční prostředky na celkovou rekonstrukci a modernizaci fitness centra.

Díky své bakalářské práci jsem měl možnost blíže prozkoumat situaci na trhu fitness center, ujasnit si, která hlediska jsou pro mě jako zákazníka důležitá a také jsem si mohl v praxi vyzkoušet aplikaci teoretických poznatků získaných během svého studia.



## Seznam požit  literatury

- [1] FORET, Miroslav. *Marketingov  komunikace*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- [2] JAKUB KOV , Dagmar. *Strategick  marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [3] JANE KOV , Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [4] JIRÁSEK, Jaroslav Antonín. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha : Profess Consulting, 2007. 978-80-7259-051-3.
- [5] KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John a ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 208 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [7] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [8] KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingov  výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [9] KOZEL, Roman; MYN  ROV , Lenka a SVOBODOV , Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [10] PORTER, Michael. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [11] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivn  a moderní*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

*Internetové zdroje:*

- [12] MARKET VISION. *Základní informace o mystery shoppingu* [online]. 2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupný z www: [www.marketvision.cz/mystery-shopper](http://www.marketvision.cz/mystery-shopper).
- [13] MARKET VISION. *Průručka pro mystery shoppera* [online]. 2012 [cit. 2012-04-20] Dostupný z www: [http://www.marketvision-spring.com/data/project\\_files/1544/Prirucka%20Mystery%20Shoppera.pdf](http://www.marketvision-spring.com/data/project_files/1544/Prirucka%20Mystery%20Shoppera.pdf).
- [14] PODNIKATELSKÝ INSTITUT PYRAMIDA. *Mystery shopping a phoning* [online]. 2008 [cit. 2012-04-25]. Dostupný z www: [http://www.pyramidasro.cz/?id\\_clanek=29](http://www.pyramidasro.cz/?id_clanek=29).
- [15] EMPRESS. *Benchmarking* [online]. 2012 [cit. 2012-04-25]. Dostupný z www: [platforma.usv-partner.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=10](http://platforma.usv-partner.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=10).
- [16] KURZY CZ. *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2012* [online]. 2012 [cit. 2012-05-01]. Dostupný z www: [www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/](http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/).
- [17] KURZY CZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2012* [online]. 2012 [cit. 2012-05-01]. Dostupný z www: [www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/](http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/).
- [18] LÉKAŘI ONLINE. MARKOVÁ, Jaroslava. *Zdravý životní styl* [online]. 2012 [cit. 2012-04-30]. Dostupný z www: [www.lekari-online.cz/vnitni-lekarstvi/novinky/zdravy-zivotni-styl](http://www.lekari-online.cz/vnitni-lekarstvi/novinky/zdravy-zivotni-styl).
- [19] FITNESS JE BYZNYS. JARUŠEK, Karel. *Trendy ve fitness a wellness pro rok 2012* [online]. 2012 [cit. 2012-04-28] Dostupný z www: [www.fitnessjebynys.cz/news/trendy-ve-fitness-a-wellness-pro-rok-2012/](http://www.fitnessjebynys.cz/news/trendy-ve-fitness-a-wellness-pro-rok-2012/).
- [20] QUATRO FITNESS. *Profil firmy* [online]. [cit. 2012-04-20] Dostupný z www: [www.quatro-fitness.cz/profil.html](http://www.quatro-fitness.cz/profil.html).
- [21] QUATRO FITNESS. *Kontakty* [online]. [cit. 2012-04-20] Dostupný z www: [www.quatro-fitness.cz/kontakty.html](http://www.quatro-fitness.cz/kontakty.html).
- [22] TOP FITNESS. *Kontakt* [online]. 2008 [cit. 2012-04-20] Dostupný z www: [topfitness.cz/c-kontakt](http://topfitness.cz/c-kontakt).
- [23] SAREZA. *Kontakty* [online]. 2010 [cit. 2012-04-20] Dostupný z www: [www.sareza.cz/nase-arealy/kryty-bazen-ostrava-poruba/o-stredisku/](http://www.sareza.cz/nase-arealy/kryty-bazen-ostrava-poruba/o-stredisku/).

[24] SAREZA. *Kontakty* [online]. 2010 [cit. 2012-04-20] Dostupný z [www:](http://www.sareza.cz/nase-arealy/vodni-svet/o-stredisku/)  
[www.sareza.cz/nase-arealy/vodni-svet/o-stredisku/](http://www.sareza.cz/nase-arealy/vodni-svet/o-stredisku/).

[25] TWISTER FITNESS CLUB. *Kontakt* [online]. 2012 [cit. 2012-04-20] Dostupný z [www:](http://www.fitkotwister.cz/kontakt)  
[www.fitkotwister.cz/kontakt](http://www.fitkotwister.cz/kontakt).

[26] FITCENTRUM ASSEN. *Kontakty* [online]. 2012 [cit. 2012-04-20] Dostupný z [www:](http://www.assen.cz/fitcentrum/kontakty/fitcentrum-assen/fitcentrum-assen.html)  
[www.assen.cz/fitcentrum/kontakty/fitcentrum-assen/fitcentrum-assen.html](http://www.assen.cz/fitcentrum/kontakty/fitcentrum-assen/fitcentrum-assen.html).

[27] FITCENTRUM RELAX. *Kontakt* [online]. 2007 [cit. 2012-04-20] Dostupný z [www:](http://www.fitcentrumrelax.cz)  
[www.fitcentrumrelax.cz](http://www.fitcentrumrelax.cz).

## **Seznam zkratk**

|       |                        |
|-------|------------------------|
| ČR    | Česká republika        |
| ČSÚ   | Český statistický úřad |
| Např. | například              |

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že jsem s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

Lukáš Kozák

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Abecední seznam fitness center na území města Ostravy

Příloha č. 2: Vybraní konkurenti fitness centra Quatro

Příloha č. 3: Scénář Mystery Shopping

Příloha č. 4: Výsledky Mystery Shopping

**Příloha č. 1: Abecední seznam fitness center na území města Ostravy**

|    |                            |
|----|----------------------------|
| 1  | Aerobik studio             |
| 2  | American Fitness           |
| 3  | Fitness centrum Assen      |
| 4  | Avizo squash club          |
| 5  | Bodyland                   |
| 6  | Cito fitness               |
| 7  | Club Femm                  |
| 8  | Dragon                     |
| 9  | Eso fitcentrum             |
| 10 | Fitanoclub                 |
| 11 | Fitko Pro Ženy             |
| 12 | Fit&fun studio             |
| 13 | Fit Plus relax             |
| 14 | Fontána                    |
| 15 | GYM fitness                |
| 16 | GYM Frapp                  |
| 17 | Krytý bazén Ostrava-Poruba |
| 18 | Panter                     |
| 19 | Quatro                     |
| 20 | Regenerace Libušina        |
| 21 | Relax                      |
| 22 | Slender You                |
| 23 | Sport studio MAČ           |
| 24 | Top Fitness XXL            |
| 25 | Twister Fitness club       |
| 26 | Unno sport                 |
| 27 | Vodní svět                 |
| 28 | X-line                     |

## **Příloha č. 2: Vybrání konkurenti fitness centra Quatro**

Pro stanovení konkurence fitness centra Quatro jsem si určil následující kritéria:

- fitness centrum musí být na území města Ostravy
- fitness centrum musí mít webové stránky, na kterých prezentuje své služby
- fitness centrum musí být dostupné veřejnou dopravou

Pomocí internetového vyhledávače [www.google.cz](http://www.google.cz) jsem zjistil, že na území města Ostravy se nachází cca 30 fitness center. Jedná se o klasická fitness centra, fitness centra pro ženy, či sportovní a rekreační areály s posilovnou. Pomocí techniky vhodné příležitosti jsem vybral 7 konkurenčních fitness center.

Mystery Shopping bude tedy proveden v následujících fitness centrech: Fitness centrum Assen, GYM fitness, Krytý bazén Ostrava-Poruba, Quatro fitness, Fitcentrum Relax, Top Fitness XXL, Twister Fitness club, Vodní svět.



### **Příloha č. 3: Scénář Mystery Shopping**

#### **Scénář Mystery Shopping**

Město:

1. Provozovna:

Popis výrazně pozitivních zážitků:

Popis výrazně negativních zážitků:

2. Popis chování personálu během kontroly:

1. Personál se zabýval především obsluhou zákazníků
2. Personál se zabýval především úklidem, doplňováním zboží nebo aranžováním
3. Personál se mezi sebou bavil – svůj rozhovor upřednostnil před zákazníkem

3. Poznámky:

Obsluha se při prodeji usmívala: 1. ano, 2. ne

4. Počet obsluhy:

5. Počet zákazníků:

Den / hodina návštěvy:

## **Vzhled a upravenost fitness centra**

5 bodů: stav bez nedostatků

3 body: menší nedostatky

2 body: závažnější nedostatky

0 bodů: zásadní nedostatky

## **Exteriér**

Čistota a stav plochy bezprostředně před prodejnou

Čistota skleněných výplní z venkovního pohledu

Čistota vstupních dveří do provozovny

Čistota obvodových zdí provozovny (pavučiny, okopané stěny, ...)

Parkovací plochy

## **Interiér**

Čistota interiéru: dveře, okna zařízení fitness centra, (police, stojany)

Čistota podlahy (špína v rozích,...)

Vzduch (příjemný, bez zápachu, zápach...)

Teplota (horko či chlad, klimatizace,...)

Úschova cenností (u baru, skříňka na cennosti...)

## **Bar (recepce)**

Rovnoměrné rozložení zboží

Dostatečné naplnění polic

Viditelný ceník

Nabídka zboží (nápoje, suplementy...)

## **Šatna**

Počet skříní

Teplota v šatně (zima, teplo,...)

Podlaha (špína, chladná, ...)

## **Tělocvična**

Počet strojů, činek a pomocného náčiní

Stáří a stav strojů (rezavé řetězy, špína, rozbité stroje,...)

Velikost fitness centra (větší, více strojů, či pomůcek, které se nejčastěji používají.

Malé: tvoří se fronty na určitém místě)

## **Sprchy**

Počet sprch (každá sprcha bod)

stav (špína, rozbitá sprcha,...)

podlaha

## **Personál**

### ***Doba přivítání:***

5 bodů: aktivní pozdrav ihned při vstupu nebo v nejbližší možné době

0 bodů: bez přivítání zákazníka

### ***Projev:***

5 bodů: neformální příjemný projev

4 body: formální projev

0 bodů: chybí nebo zcela nevhodný projev

### ***Schopnost a ochota poradit při cvičení:***

Ne/schopný 0b./3b.

Ne/ochotný 0b./3b.

### ***Rozloučení***

5 bodů aktivní rozloučení

0 bodů bez rozloučení

Pozvání k další návštěvě 0b./3b.

**Ceník**

Nabídka (velký výběr vstupů)

Cena jednotlivých vstupů

Cena bodových permanentek (10b.)

Cena měsíčních permanentek (1 měsíc)

**Webové stránky**

Otevírací doba (je/není na webu, + jaká je)

přehlednost, vzhled

fotogalerie, kontakty

Rezervace (možnost rezervace trenéra)

**Exteriér**

6. okolí prodejny 0 2 4 5 .....  
7. čistota skel 0 2 4 5 .....  
8. čistota zdí 0 2 4 5 .....  
9. čistota dveří 0 2 4 5 .....

**Interiér**

10. čistota fitness c. 0 2 4 5 .....  
11. čistota podlahy 0 2 4 5 .....  
12. vzduch 0 2 4 5 .....  
13. teplota 0 2 4 5 .....  
14. úschova cenností 0 5 .....

**Bar**

15. uspořádanost zb. 0 2 4 5 .....  
16. ceník 0 5 .....  
17. nabídka zboží 0 3 5 .....

**Šatna**

18. počet skříní (číslo):10 = .....  
19. teplota v šatně 0 3 5 .....  
20. podlaha 0 2 4 5.....

**Tělocvična**

21. počet strojů (číslo):10 = .....  
22. činky a pomůcky 0 2 3 4 5 .....  
23. stav náčiní 0 2 4 5 .....  
24. velikost 0 3 5 .....

**Sprchy**

25. počet sprch (číslo) .....  
26. stav 0 2 4 5 .....  
27. podlaha 0 2 4 5 .....

**Personál**

28. přivítání zák. 0 5 .....  
29. projev 0 4 5 .....  
30. schopnost poradit 0 3 .....  
31. ochota 0 3 .....  
32. rozloučení 0 5 .....  
33. pozvání 0 3 .....

**Ceník**

34. nabídka 2 3 5 .....  
35. cena jednoho vstupu .....  
36. cena bodové permanentky .....  
37. cena měsíční permanentky .....

**Webové stránky**

38. přehlednost 0 2 3 4 .....  
39. kontakty 0 2 .....  
40. fotogalerie 0 3 .....  
41. rezervace 0 5 .....  
42. otevírací doba 0 3 + .....

## Příloha č. 4: Výsledky Mystery Shopping

| fitness c./bod kontroly | Quatro | Top Fitness | Krytý bazén | Vodní svět | Twister | Assen | Relax | Gym Fitness |
|-------------------------|--------|-------------|-------------|------------|---------|-------|-------|-------------|
| Chování                 | 1      | 1           | 1           | 3          | 1       | 2     | 1     | 2           |
| úsměv                   | 1      | 1           | 2           | 2          | 1       | 2     | 1     | 1           |
| Počet personálu         | 1      | 2           | 2           | 1          | 1       | 1     | 1     | 1           |
| Počet zákazníků         | 16     | 22          | 13          | 6          | 12      | 11    | 12    | 20          |
| <b>EXTERIÉR</b>         |        |             |             |            |         |       |       |             |
| okolí                   | 4      | 4           | 4           | 5          | 2       | 4     | 2     | 2           |
| skla                    | 2      | 5           | 5           | 5          | 2       | 4     | 4     | 4           |
| zdi                     | 2      | 5           | 5           | 5          | 0       | 2     | 2     | 2           |
| dveře                   | 2      | 5           | 5           | 5          | 5       | 4     | 2     | 4           |
| <b>INTERIÉR</b>         |        |             |             |            |         |       |       |             |
| fit.centrum             | 4      | 5           | 5           | 4          | 4       | 4     | 2     | 5           |
| podlaha                 | 4      | 5           | 5           | 5          | 5       | 4     | 2     | 4           |
| vzduch                  | 4      | 5           | 5           | 5          | 4       | 2     | 4     | 4           |
| teplota                 | 5      | 4           | 4           | 5          | 5       | 4     | 4     | 4           |
| úschova                 | 5      | 5           | 5           | 5          | 5       | 5     | 5     | 5           |
| <b>BAR</b>              |        |             |             |            |         |       |       |             |
| pořádek                 | 4      | 5           | 5           | 4          | 4       | 2     | 4     | 4           |
| ceník                   | 5      | 5           | 5           | 5          | 5       | 5     | 5     | 5           |
| nabídka                 | 3      | 5           | 3           | 3          | 3       | 5     | 3     | 3           |
| <b>ŠATNA</b>            |        |             |             |            |         |       |       |             |
| skříňe                  | 5      | 9           | 13          | 4          | 4       | 8     | 6     | 5           |
| teplota                 | 3      | 3           | 5           | 3          | 3       | 3     | 3     | 3           |
| podlaha                 | 2      | 5           | 4           | 4          | 5       | 2     | 2     | 4           |
| <b>TĚLOCVIČNA</b>       |        |             |             |            |         |       |       |             |
| stroje                  | 4      | 10          | 3           | 2          | 5       | 4     | 2     | 3           |
| pomůcky                 | 4      | 5           | 3           | 4          | 5       | 4     | 3     | 4           |
| stav                    | 4      | 5           | 5           | 5          | 3       | 2     | 2     | 4           |
| velikost                | 5      | 5           | 3           | 3          | 5       | 5     | 3     | 3           |
| <b>SPRCHY</b>           |        |             |             |            |         |       |       |             |
| sprchy                  | 5      | 5           | 5           | 3          | 4       | 4     | 3     | 4           |
| stav                    | 2      | 5           | 4           | 4          | 5       | 4     | 4     | 4           |
| podlaha                 | 2      | 4           | 4           | 4          | 5       | 2     | 2     | 2           |
| <b>PERSONÁL</b>         |        |             |             |            |         |       |       |             |
| přivítání               | 3      | 3           | 3           | 0          | 3       | 0     | 3     | 3           |
| projev                  | 5      | 5           | 4           | 0          | 5       | 0     | 5     | 4           |
| rada                    | 5      | 5           | 5           | 5          | 0       | 5     | 5     | 5           |
| ochota                  | 3      | 3           | 3           | 0          | 3       | 0     | 3     | 3           |
| rozloučení              | 3      | 3           | 0           | 0          | 3       | 3     | 3     | 3           |
| pozvání                 | 0      | 3           | 0           | 0          | 3       | 0     | 3     | 0           |
| <b>CENÍK</b>            |        |             |             |            |         |       |       |             |
| nabídka                 | 5      | 3           | 5           | 5          | 5       | 3     | 3     | 2           |
| 1vstup                  | 90,-   | 195,-       | 120,-       | 100,-      | 95,-    | 80,-  | 65,-  | 79,-        |
| bod. Perm.1 vstup       | 79,-   | 150,-       | 112,-       | 96,-       | 80,-    | 64,-  | 58,-  | 70,-        |
| měs. Perm.              | 1050,- | není        | 1330,-      | 1140,-     | 850,-   | 890,- | 690,- | 689,-       |
| <b>WEBOVÉ STRÁNKY</b>   |        |             |             |            |         |       |       |             |
| přehlednost             | 3      | 3           | 3           | 3          | 4       | 4     | 2     | 0           |
| kontakty                | 2      | 2           | 2           | 2          | 2       | 2     | 2     | 0           |
| fotogalerie             | 3      | 3           | 3           | 0          | 3       | 3     | 3     | 0           |
| rezervace               | 0      | 5           | 0           | 0          | 0       | 5     | 0     | 0           |
| otevírací doba          | 3      | 3           | 3           | 3          | 3       | 3     | 3     | 0           |